

THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC MARKETING HIỆU QUẢ

How to Write a Marketing Plan

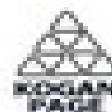


First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

John Westwood



Hoạch Định Chiến Lược Marketing Hiệu Quả - Bộ Sách Creating Success

John Westwood

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

Table of Contents

Lời giới thiệu

Lập kế hoạch là một trong những nhiệm vụ quan trọng của những ai làm công tác quản lý. Nếu như một bản kế hoạch kinh doanh có tác dụng giúp điều hành tổ chức thì một bản kế hoạch mar-keting chính là chìa khóa đi đến mọi thành công.

Một bản kế hoạch marketing sẽ giúp bạn xác định được những cơ hội kinh doanh hứa hẹn của công ty đồng thời hướng dẫn bạn cách tiếp cận, nắm bắt và duy trì vị thế hiện tại trên thị trường cụ thể. Đây cũng chính là công cụ truyền thông kết hợp toàn bộ các yếu tố của một thị trường hỗn hợp trong một bản kế hoạch hành động phối hợp. Bản kế hoạch này cũng sẽ giúp bạn phân bổ trách nhiệm cho từng người, xác định thời điểm, địa điểm cũng như phương thức đạt được mục tiêu.

Quyển sách này được xây dựng nhằm mục đích cung cấp cho bạn những kỹ năng cơ bản để hoạch định kế hoạch marketing chuyên nghiệp và khả thi phù hợp với tình hình kinh doanh của tổ chức. Bên cạnh phần lý thuyết cơ bản là phần minh họa hữu dụng giúp bạn dễ dàng áp dụng vào thực tế.

Cho dù bạn đã xây dựng được những bản kế hoạch của bạn vẫn chịu ảnh hưởng bởi những nguyên tố ngoài tầm kiểm soát. Tuy nhiên, nếu nắm vững những nền tảng cơ bản của tiến trình lập kế hoạch marketing, bạn vẫn có thể điều chỉnh bản kế hoạch của mình sao cho luôn thích ứng tốt với những điều kiện thay đổi khách quan.

Chúc bạn gặt hái được nhiều thành công từ những gợi ý trong quyển sách này.

- John Westwood

1 Sơ lược về kế hoạch marketing

Toàn bộ nội dung của quyển sách này sẽ lấy ví dụ về quá trình chuẩn bị và xây dựng một bản kế hoạch marketing của Công ty Sản xuất Thiết bị chuyên về van và lọc bơm, gọi tắt là công ty M. Mặc dù đây là một công ty ảo nhưng có thể giúp bạn hình dung cụ thể hơn về thực tế kinh doanh dựa trên phần lý thuyết trình bày. Bản kế hoạch này áp dụng cho tất cả sản phẩm và thị trường của Công ty M. Sau đây là những thông tin cơ bản về công ty:

Tên công ty: Công ty M	
Doanh thu hàng năm:	6 triệu bảng Anh
Doanh số thị trường Mỹ:	2 triệu bảng Anh
Doanh số xuất khẩu:	4 triệu bảng Anh
Lợi nhuận kinh doanh:	1,05 triệu bảng Anh
Số lượng nhân viên:	65 người
Các sản phẩm chính	Van và các thiết bị lọc

Trước khi đi sâu vào những chi tiết khác, bạn cần xem xét một số định nghĩa sau:

Hoạt động bán hàng

Bán hàng đơn giản là hoạt động thuyết phục khách hàng mua một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Nó giúp tạo ra *đơn hàng trong hiện tại*. Tuy nhiên, đó chỉ là một khía cạnh của toàn bộ quá trình marketing.

Hoạt động marketing

Marketing là hoạt động tìm hiểu về những mong muốn của khách hàng và đáp ứng các như cầu đó bằng cách cung cấp những sản phẩm phù hợp của công ty, từ đó tạo ra lợi nhuận. Hoạt động marketing được xem là thành công khi công ty cung cấp được đúng chủng loại hàng hóa tại nơi có nhu cầu vào đúng thời điểm cần thiết, đồng thời đảm bảo sao cho khách hàng phải nhận thức được về sự tồn tại của loại hàng hóa đó. Chính vì thế, marketing có vai trò tạo ra *đơn hàng trong tương lai*.

Marketing là một tiến trình kết hợp hài hòa giữa sản phẩm/dịch vụ của công ty và nhu cầu khách hàng. Mọi công ty luôn phải tỏ ra linh hoạt để đạt được cân bằng giữa hai yếu tố đó trên thị trường. Họ phải luôn sẵn sàng để thay đổi chủng loại, giới thiệu sản phẩm mới hoặc thâm nhập vào thị trường tiềm năng. Sự cân bằng đó không hề thuộc sự kiểm soát nào của một cá nhân hay tổ chức nào cả, mà ngược lại, luôn thay đổi. Và để nắm bắt được nó, bạn phải không ngừng quan sát.

Vì thế, marketing liên quan đến các yếu tố sau:

- Sản phẩm/dịch vụ của công ty;
- Nhu cầu của khách hàng;
- Điều kiện thị trường.

Các sản phẩm/dịch vụ của một công ty có thể chịu sự kiểm soát của chức năng thị trường, vốn có khả năng điều tiết 4 yếu tố chính của quy tắc 4P. Đây là 4 quy tắc giúp công ty tạo ra chính sách sinh lợi và làm hài lòng khách hàng, bao gồm:

- Product – Thiết kế và xây dựng chiến lược sản phẩm;
- Price – Chiến lược giá;

· Promotion – Xúc tiến sản phẩm và hỗ trợ bán hàng;

· Place – Thiết lập kênh phân phối.

Promotion và *place* có liên quan đến việc tiếp cận khách hàng tiềm năng ngay tại địa điểm thích hợp nhất, trong khi đó *product* và *price* sẽ là những công cụ giúp bạn thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Minh họa

Bảng dưới đây thể hiện nội dung quy tắc 4P của Công ty M đối với chuyền sản xuất "Thiết bị lọc tiêu chuẩn".

Các thiết bị lộc tiêu chuẩn

Giá cả: Các chính sách giảm giá đối với sản phẩm này bao gồm:

- Giảm giá hàng bán theo số lượng nhằm khuyến khích tăng doanh số
- Giảm giá tích lũy theo số lượng hàng hóa đã mua trong năm
- Giảm giá cho năm sau dựa trên mức mua sắm của năm hiện tại

Hỗ trợ bán hàng: Những chính sách được áp dụng bao gồm:

- Quảng cáo sản phẩm trên các loại báo chí chuyên đề
- Phát hành nhiều loại tài liệu giới thiệu sản phẩm
- Gởi thư giới thiệu sản phẩm định kỳ cho khách hàng

Phân phối: Sản phẩm này được bán rộng rãi trên toàn quốc thông qua lực lượng bán hàng và nhà phân phối độc lập. Tại nước ngoài, sản phẩm được bán thông qua các kênh phân phối độc lập.

Lập kế hoạch marketing

Lập kế hoạch marketing là việc vận dụng những nguồn lực marketing để đạt được các mục tiêu marketing. Trong thực tế, đó là một việc không hề đơn giản. Mỗi công ty có những điều kiện nguồn lực, mục tiêu khác nhau và phụ thuộc vào từng thời điểm riêng biệt. Kế hoạch marketing được dùng để phân khúc thị trường, xác định vị trí trên thương trường, dự đoán tầm vóc kinh doanh và phác thảo thị phần tiềm năng trong từng phân khúc thị trường.

Tiến trình lập một bản kế hoạch marketing bao gồm những bước sau:

· Thực hiện nghiên cứu thị trường bên ngoài và khảo sát trong nội bộ công ty;

· Xem xét các thế mạnh và điểm yếu của công ty;

· Lập các giả thuyết;

· Tiêu liệu, phỏng đoán;

· Thiết lập mục tiêu;

· Lập chiến lược;

· Xác định chương trình cụ thể;

· Dự tính ngân sách;

· Đánh giá kết quả và điều chỉnh mục tiêu hoặc chương trình.

Tiến trình lập kế hoạch sẽ giúp bạn:

· Tận dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của công ty trong việc xác định các cơ hội trên thị trường;

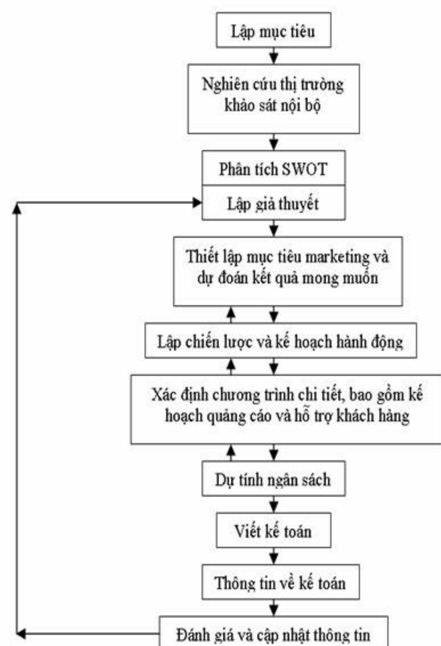
· Khuyến khích tinh thần tập thể và phát huy nét đặc trưng của công ty;

· Tạo động lực thúc đẩy công ty tiến lên để đạt được những mục tiêu chung.

Ngoài ra, việc nghiên cứu thị trường trong quá trình lập kế hoạch marketing còn có tác dụng cung cấp cơ sở thông tin nền tảng cho các dự án hiện tại và tương lai.

Lập kế hoạch marketing là một tiến trình có tính chất lặp đi lặp lại, trong đó bạn phải luôn xem lại kế hoạch đã đề ra đồng thời cập nhật và bổ sung thông tin dựa trên thực tế của quá trình thực hiện.

Quy trình chuẩn bị cho bản kế hoạch marketing



Hình 1.1: Quy *trình chuẩn bị cho kế hoạch marketing*

Lập mục tiêu

Ban giám đốc cấp cao là những người sẽ chịu trách nhiệm thiết lập các mục tiêu. Dù vậy, bạn cũng cần phải nắm vững những mục tiêu của tổ chức để tạo nên một bản kế hoạch marketing thống nhất và phù hợp.

Nghiên cứu thị trường

Vì có nhiều công ty khác nhau cùng hoạt động trên thị trường nên bước đầu tiên bạn cần làm trong việc lập một bản kế hoạch marketing là tiến hành nghiên cứu thị trường chung mà công ty bạn tham gia hoạt động. Sao đó, bạn sẽ tiến hành phân tích thông tin thu được dựa trên bối cảnh thị trường riêng của sản phẩm.

Khảo sát nột bộ

Đa phần những thông tin bạn thu thập được trong nội bộ công ty đóng vai trò quan trọng hơn cả các thông tin chung mà bạn nghiên cứu trên thị trường. Đó là những dữ liệu bán hàng/ đơn hàng và doanh thu/lợi nhuận có liên quan đến sản phẩm. những thông tin này cần được xem xét theo từng thị phần cụ thể tại mỗi vùng địa lý khác nhau và theo đặc thù ngành nghề đối với từng sản phẩm nói riêng và tổng thể sản phẩm nói chung.

Phân tích SWOT

Khi đã có đầy đủ các thông tin và con số từ việc nghiên cứu thị trường, bạn cần tiến hành phân tích và trình bày chúng sao cho có thể đưa ra những quyết định tốt nhất. Để làm được điều này, bạn cần chọn ra những thông tin chủ chốt và thực hiện phân tích SWOT (Điểm mạnh-Điểm yếu- Cơ hội-Nguy cơ/Rủi ro).

Lập giả thuyết

Bản thân mỗi kế hoạch đều được xây dựng dựa trên các giả thuyết cụ thể. Các giả thuyết

này liên quan đến các yếu tố kinh tế cũng như công nghệ và đối thủ cạnh tranh.

Thiết lập mục tiêu marketing và dự đoán kết quả mong muốn

Bước tiếp theo chính là chìa khóa của toàn bộ quá trình marketing: thiết lập mục tiêu marketing. Đây chính là mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được, là đích đến của kế hoạch.

Lập chiến lược và kế hoạch hành động

Chiến lược marketing là các phương pháp giúp bạn đạt được những mục tiêu mong muốn. Chúng liên quan đến các yếu tố hỗn hợp của thị trường như sản phẩm, giá cả, hỗ trợ bán hàng và phân phối. Từng mục tiêu kinh doanh khác nhau sẽ có các chiến lược phát triển riêng. Sau khi xác lập chiến lược marketing, bạn sẽ tiếp tục đến phần chuẩn bị kế hoạch hành động

Xác định chương trình quảng cáo và hỗ trợ khách hàng

Sau khi đã lập chiến lược và kế hoạch hành động, bạn cần xác định những chương trình cụ thể, tức là phân công ai, làm điều gì, ở đâu, thời điểm nào và cách thức làm ra sao.

Dự tính ngân sách

Những mục tiêu, chiến lược và kế hoạch hành động của bạn cần phải đạt hiệu quả về mặt chi phí. Việc lập ngân sách sẽ quyết định những nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch, xác định những nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch, xác định chi phí cụ thể và tiên liệu những rủi ro tài chính có liên quan.

Viết kế hoạch

Một khi tất cả các bước nêu trên đã được tiến hành, xem như bạn đã sẵn sàng để viết một bản kế hoạch marketing. Trong bản kế hoạch này, bạn chỉ nên thể hiện những thông tin quan trọng mà bạn muốn chuyển tải.

Thông tin về kế hoạch

Một bản kế hoạch hoàn hảo nhưng nếu không được chuyển tải đến đúng đối tượng, tức là những người sẽ chịu trách nhiệm thực hiện, sẽ trở nên thất bại hoàn toàn.

Đánh giá và cập nhật thông tin

Tình huống và các điều kiện khách quan luôn thay đổi không ngừng, do vậy kế hoạch của bạn cũng cần phải luôn được xem lại thường xuyên dựa theo tình hình thực tế.

2 Phân tích tình huống & thẩm định thị trường

Thẩm định thị trường

Thẩm định thị trường là hoạt động nghiên cứu, kiểm tra kỹ lưỡng về thị trường mà công ty đang tham gia, về những hoạt động marketing đặc thù và hệ thống marketing nội bộ của công ty, về đối tượng khách hàng, đối thủ cạnh tranh và bức tranh toàn cảnh về chính trị và kinh tế. Quy trình này đòi hỏi bạn phải thu thập các dữ liệu về tiến trình phát triển và sản phẩm của công ty. Việc phân tích các dữ liệu nội bộ này sẽ giúp bạn nhận biết các khu vực thị trường cần nghiên cứu và đánh giá được những điểm tiềm năng cần phải đầu tư nghiên cứu nhiều hơn.

Thẩm định hoạt động marketing là hoạt động nghiên cứu các yếu tố 4P của công ty, bao gồm sản phẩm, giá cả, hỗ trợ khách hàng và phân phối.

Thẩm định hệ thống marketing liên quan đến việc xem xét cấu trúc hiện tại các bộ phận market-ing cùng với hệ thống của nó.

Nghiên cứu thị trường

Nghiên cứu thị trường nhằm mục đích:

· Xây dựng cái nhìn tổng thể về thị trường;

· Giám sát những chuyển biến của thị trường;

· Quyết định cách thức hành động của tổ chức và đánh giá kết quả tương ứng.

Dữ liệu nghiên cứu thị trường bao gồm các thông tin chính yếu và thứ cấp. Thông tin chính yếu đến từ các nguồn cung cấp trực tiếp trên thị trường. Bạn có thể thu thập những thông tin này bằng cách tự tiến hành nghiên cứu hoặc nhờ đến một chuyên viên tư vấn hoặc đơn vị nghiên cứu thị trường. Trong khi đó, thông tin thứ cấp là những thông tin thu được dựa trên các nguồn dữ liệu gián tiếp. Việc nghiên cứu thị trường dựa trên các thông tin thứ cấp được xem như một hình thức nghiên cứu tại chỗ, tức là thu nhập thông tin dựa trên các nguồn sẵn có, ví dụ như:

· Các thống kê, báo cáo của chính phủ hoặc quốc gia

· Thông tin tổ chức

· Niên giám thương mại

· Những hiệp hội thương mại

· Các mẫu báo cáo có sẵn

· Internet

· Website của đối thủ cạnh tranh

· Các công cụ tìm kiếm thông tin tương tự như Google, sphere,…

Những thông tin nghiên cứu thị trường mà bạn sẽ dùng đến trong bản kế hoạch marketing bao gồm *thông tin thị trường* và *thông tin sản phẩm*.

Thông tin thị trường

Thông tin thị trường cần thể hiện được:

*Quy mô:*Tầm vóc của thị trường?

Cấu trúc phân chia của thị trường?

Đặc điểm:Đối tượng khách hàng?

Nhà cung cấp chính?

Sản phẩm chính?
*Thực trạng:*Thị trường mới định hình hay đã tồn tại sẵn?
Thị trường đang trên đà phát triển?
Thị trường đã bão hòa?
*Hệ thống*Có hợp nhất với thị trường thành một khối chung?
liên quan các
doanh nghiệp:
*Kênh phân phối:*có bao nhiêu kênh?
Phương thức những phương thức truyền thông nào đã được sử dụng: báo
truyền thông: chí,TV, internet hay thư tín?
*Tài chính:*Có rắc rối nào liên quan đến thuế không?
*Pháp lý:*Vấn đề bằng sáng chế
Tiêu chuẩn sản phẩm
Pháp chế liên quan đến công ty môi giới
Thương hiệu/Bản quyền
Bảo vệ tài sản chất xám (thiết kế/phần mềm,...)
*Phát triển:*Những khu vực mới đang phát triển của thị trường?
Những sản phẩm mới đang phát triển?
Những định chế hoặc quy luật mới?

Thông tin sản phẩm

Thông tin sản phẩm liên quan đến công ty của bạn, các đối thủ cạnh tranh và khách hàng.
Khách hàng tiềm năng: Họ là ai?
Họ thường tập trung ở đâu?
Ai là người dẫn đầu trên thị trường?
Họ có đối thủ cạnh tranh hay không?
*Công ty của bạn:*những sản phẩm hiện tại có đáp ứng được nhu cầu của khách?
Có cần thiết phải phát triển sản phẩm không?
Có cần phải tung ra những sản phẩm hoàn toàn mới?
Tiềm năng của sản phẩm mới?
Nhận định của thị trường về công ty ra sao?
*Đối thủ cạnh tranh:*Họ là ai?
Quy mô của họ so với công ty của bạn?
Trụ sở chính của họ đặt tại đâu?
Họ có hoạt động trong cùng phân khúc thị trường của bạn?
Các kênh phân phối/bán hàng mà họ sử dụng?
Những sản phẩm mới nhất họ vừa mới tung ra thị trường?

Minh họa

Công ty M đang lập một kế hoạch nghiên cứu thị trường. Họ muốn tìm kiếm thông tin liên quan đến các thiết bị van và đầu lọc cũng như các công ty sản xuất những mặt hàng này. Trong kế hoạch marketing lần này, công ty M tập trung vào thị trường Anh Quốc.

Về các thiết bị van, hiện công ty M đã thu thập được nhiều thông tin từ Hiệp hội Van của Anh Quốc (BVAA). Hiệp hội này có đầy đủ thông tin cơ sở về các đơn vị sản xuất van là thành viên của hiệp hội trên toàn quốc cũng như chi tiết của từng loại van do họ sản xuất. Từ website của BVAA, công ty M nhận thấy có 6 đơn vị khác cũng sản xuất thiết bị van đầu tròn. Những đơn vị còn lại chuyên sản xuất nhiều loại van khác nhau như van có màng ngăn, cửa van, van bướm,...

Nguồn tra cứu thông tin thứ hai chính là từ trang web của Cục Thống kê Quốc gia. Trang web này cung cấp chi tiết thông tin về việc sản xuất, nhập khẩu và xuất khẩu các loại hàng hóa

của Anh Quốc. Các số liệu thống kê của họ được thực hiện hàng năm và bản báo cáo của họ thường tập trung vào chủ đề Sản xuất khóa & van, do đó công ty M phải tách các thông tin chuyên về van đầu tròn để sử dụng. Bằng cách loại trừ số lượng xuất khẩu và sử dụng số liệu sản xuất của Anh Quốc, công ty M có thể tính được rằng thị trường van đầu tròn của Anh Quốc chiếm khoảng 10 triệu bảng, trong đó thị phần của M là 1 triệu bảng. Thống kê còn cho biết giá trị nhập khẩu là 4 triệu bảng, trong đó có 2 triệu bảng từ các nước EU.

Tiếp theo, công ty M tìm đến trang web www.com-panieshouse.gov.uk của Companies House để tham khảo các bản báo cáo hàng năm về đối thủ cạnh tranh trong nước. Tuy trang web có nhiều loại hình doanh nghiệp và cách trình bày khác nhau, nhưng một lượng đáng kể các công ty vẫn thể hiện sự phân chia rõ rệt giữa doanh số trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài. Từ trang web đó, công ty M đã tải về các tài liệu sản phẩm, thông tin liên quan đến sản phẩm mới và những cột mốc phát triển của họ.

Cuối cùng, công ty đã có thể tính được tiềm năng thị trường Anh Quốc dành cho mặt hàng của mình là khoảng 10 triệu bảng, trong đó doanh số sẽ đạt được 1 triệu bảng. Giá trị nhập khẩu là 4 triệu bảng, trong đó có 2 triệu bảng từ các nước EU. Từ những số liệu này, công ty M đã lập bảng thể hiện thị phần Anh Quốc (xem bảng 2.1).

Bảng 2.1: Thông tin thị phần

THỊ PHẦN ANH QUỐC – MẶT HÀNG VAN ĐẦU TRÒN		
Công ty	£	%
Công ty M	1.000	10
Biggs Valves	2.200	22
Sparco Valves	800	8
DVK (Đức)	1.600	16
Tēas Valves (Mỹ)	800	8
Các công ty khác	3.600	36
Tổng cộng	10.000	100

Khảo sát nội bộ

Bên cạnh việc nghiên cứu thị trường, bạn cũng nên thu thập nguồn dữ liệu dồi dào có thể giúp ích cho việc soạn thảo kế hoạch marketing của bạn. Trong thực tế, khó khăn mà bạn gặp phải chính là không biết xác định đâu là những thông tin quan trọng giữa nguồn thông tin mênh mông đó. Cho dù nguồn thông tin ấy khá phong phú nhưng có thể các dữ liệu vẫn chưa sử dụng ngay được; ví dụ bạn có thể tìm được số liệu về doanh số dưới dạng tổng hợp chứ chưa được phân thành từng dòng sản phẩm hoặc phân khúc thị trường cụ thể.

Phân khúc thị trường

Mỗi khách hàng khác nhau có những nhu cầu khác nhau. Ngay cả khi với cùng một sản phẩm nhất định, lý do chọn mua của từng khách hàng cũng có sự khác biệt. Phân khúc thị trường giúp bạn xem xét các thị trường hiện tại mà bạn đang tham gia cũng như những thị trường mà bạn nên tham gia vào.

Ngoài ra, bạn cũng cần phải chia đối tượng khách hàng của mình thành những nhóm nhỏ có cùng nhu cầu. Mỗi nhóm này chính là một phân khúc của thị trường.

Đối với các loại hàng hóa tiêu dùng và dịch vụ, bạn có thể phân loại khách hàng dựa trên tình trạng kinh tế - xã hội, tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp và nơi cư trú.

Thị trường của các hàng hóa công nghiệp lại khác biệt với hàng hóa dịch vụ. Do bởi khách hàng của ngànhh này là một công ty hoặc cơ quan nên số lượng khách hàng thực tế có thể lên đến hàng ngàn, hàng triệu người.

Cơ sở chủ yếu để xác định các phân khúc thị trường là :

· Vị trí địa lý

· Ngànhh hoặc phân ngành

· Sản phẩm

· Ứng dụng
· Số lượng người sử dụng sản phẩm cuối cùng
· Kênh phân phối – nhà phân phối, nhà sản xuất thiết bị, người tiêu dùng cuối cùng

Việc phân khúc thị trường còn dựa trên:
· Quy mô đặt hàng
· Tần suất đặt hàng
· Tính cách của người ra quyết định chọn sản phẩm

Điểm cốt lõi của việc phân khúc thị trường chính là để thị trường tự phân khúc, bởi vì những phân khúc khác nhau luôn tồn tại độc lập với doanh nghiệp và các sản phẩm.

Đối với những sản phẩm và thị trường được trình bày trong kế hoạch marketing thì bạn nên chọn lọc và thể hiện các thông tin trong vòng 2 hoặc 3 năm trở lại cùng dữ liệu doanh số cơ bản trong năm hiện tại. Bạn cũng nên đề cập đến con số lợi nhuận có liên quan nếu có thể. Và đừng quên điều chỉnh các chỉ số lạm phát cho phù hợp với thực tế.

Danh mục thông tin cần thu thập

Trước khi thực hiện việc thu thập thông tin, bạn nên lập một danh mục các thông tin cần kiểm tra. Nội dung của danh mục này có thể thay đổi tùy thuộc vào quy mô của bản kế hoạch marketing, nhưng cần thiết phải có đủ các thông tin chi tiết về sự phân loại khách hàng, thị phần cũng như các hoạt động của đối thủ cạnh tranh. Chi tiết của thông tin cũng sẽ thay đổi tùy thuộc vào loại hình kinh doanh của công ty.

Để chuẩn bị một kế hoạch marketing tất cả các sản phẩm hiện có tại thị trường Anh Quốc, Công ty M đã phác thảo một danh mục các thông tin cần thu thập như sau:

1. Tình hình doanh số:
Doanh số trong 3 năm gần nhất (bao gồm mức lợi nhuận nếu có) của:
- Các khu vực bán hàng miền Nam, miền Trung, miền Bắc, xứ Wales và Scotland; các nhóm sản phẩm: van đầu tròn, loại “S”, loại “A” và loại “K”; các thiết bị lọc, lắp ráp trọn bộ;
- Trang thiết bị và phụ tùng chính.
- Lượng van với kích cỡ chuẩn;
- Lượng thiết bị lọc với kích cỡ chuẩn.

2. Khách hàng:
Tổng lượng khách hàng theo:
- Các khu vực bán hàng: miền Nam, miền Trung, miền Bắc, xứ Wales và Scotland; các nhóm sản phẩm: van đầu tròn, loại “S”, loại “A” và loại “K”; các thiết bị lọc, lắp ráp trọn bộ;
- Thị trường: hóa chất/hóa dầu, xử lý nước thải, giấy, thực phẩm;
- Các khách hàng chính (40 khách hàng có doanh thu cao nhất).

3. Sự cạnh tranh?
- Ai là những đối thủ của từng nhóm sản phẩm?
- Thị phần của từng loại sản phẩm so với của đối thủ là bao nhiêu?

Cách trình bày số liệu

Tùy vào phạm vi của bản kế hoạch, bạn có thể chia dữ liệu bán hàng thành những bảng nhỏ khác nhau dựa theo khu vực địa lý, sản phẩm, phân ngànhh hoặc tiêu chí tổng hợp.

Bạn có thể biện chứng bằng phần mềm Lotus 1-2-3 hoặc Microsoft Excel. Thông thường các dữ liệu tham khảo của những năm cũ sẽ được đánh dấu theo từng năm. Cột ghi chú về những năm sắp đến sẽ được chừa trống vì mục tiêu của bản này là thể hiện dữ liệu cũ và hiện tại đồng thời giúp bạn so sánh các số liệu tương lai và nhận xét xu hướng phát triển sau này.

Bảng 2.2 cho thấy những số liệu có thể được sử dụng trong bản kế hoạch marketing của công ty M.

Bảng 2.2: Số liệu bán hàng tại Anh Quốc (của tất cả các sản phẩm)

SỐ LIỆU BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY M						
Khu vực bán hàng: Anh Quốc	←Thực tế→			←Dự đoán→		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Thiết bị lọc	200	450	600			
Van	1.400	1.200	1.000			
Thiết bị cấu thành	300	350	400			
Tổng cộng	1.900	2.000	2.000			

Mức lạm phát trong ba năm qua là 3%/năm. Do đó, bảng thông số này cần được điều chỉnh theo tỷ kệ lạm phát (bảng 2.3).

SỐ LIỆU BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY M						
Khu vực bán hàng: Anh Quốc	←Thực tế→			←Dự đoán→		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Thiết bị lọc	200	437	566			
Van	1.400	1.165	943			
Thiết bị cấu thành	300	340	377			
Tổng cộng	1.900	1.942	1.886			

Một cách khác để xem xét mức độ phát triển là phân tích số lượng sản phẩm bán ra thay vì giá trị doanh số (bảng 2.4).

Bảng 2.4: Số lượng thiết bị lọc bán ra

DOANH SỐ CỦA CÔNG TY M						
Khu vực bán hàng: Anh Quốc Sản phẩm: thiết bị lọc	←Thực tế→			←Dự đoán→		
Năm (số lượng cái)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Loại S	402	396	412			
Loại A	100	120	140			
Loại K	50	100	150			
Thiết bị lắp ráp	4	8	14			
Tổng cộng	556	642	716			

Lợi nhuận bán hàng là vô cùng quan trọng. Do đó, bạn cũng cần phải thể hiện mức độ lợi nhuận thu được từ việc bán hàng của từng loại sản phẩm khác nhau (bảng 2.5).

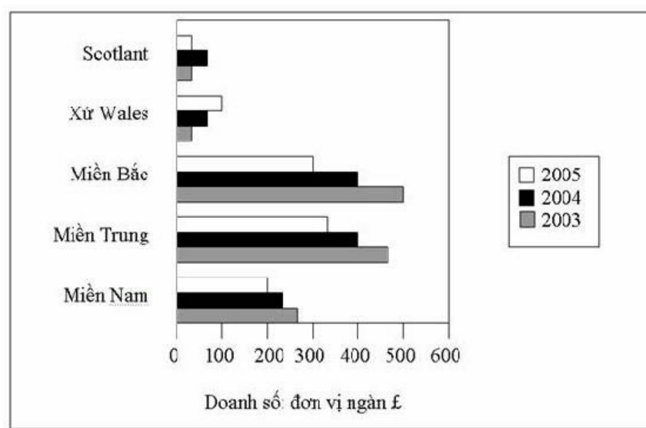
Bảng 2.5: Chi tiết doanh số tại thị trường Anh Quốc đã bao gồm lợi nhuận

SỐ LIỆU BÁN HÀNG CỦA CÔNG TY M						
Khu vực bán hàng: Anh Quốc						
Năm	2005		2006		2007	
	Doanh số ngàn £	Tổng lợi nhuận %	Doanh số ngàn £	Tổng lợi nhuận %	Doanh số ngàn £	Tổng lợi nhuận %
Thiết bị lọc	200	40	450	40	600	40
Van	1.400	30	1.200	30	1.000	30
Thiết bị cấu thành	300	60	350	60	400	60
Tổng cộng	1.900	35,8	2.000	37,5	2.000	39

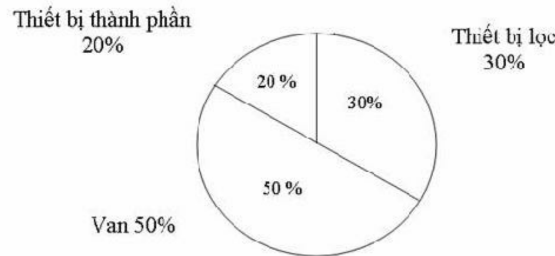
Các thông tin chi tiết hơn cũng nên được trình bày của bản kế hoạch (bảng 2.6).

Bảng 2.6: Số liệu bán hàng của mặt hàng van tại Anh Quốc

Thông tin này còn có thể được trình bày theo từng vùng địa lý dưới dạng biểu đồ cột và biểu đồ tròn như hình 2.1 và 2.2.



Hình 2.1: *Số liệu bán hàng của mặt hàng van tại Anh Quốc*



Hình 2.2: *Doanh số tại Anh Quốc tính theo sản phẩm*

Phân tích tình huống

Nghiên cứu thị trường và thu thập dữ liệu chỉ mới là bước đầu tiên. Điều tiếp theo bạn cần làm là phải phân tích và trình bày chúng sao cho hữu ích đối với bản kế hoạch của mình. Phân tích tình huống là một quy trình giúp bạn thực hiện điều này vì nó có tác dụng:

· Giúp bạn xem lại xu hướng kinh tế và kinh doanh;

· Xem lại vị thế của công ty trong các thị trường chiến lược và khu vực bán hàng chủ yếu;

· Xem xét các điểm mạnh và điểm yếu của công ty về các mặt hoạt động, sản phẩm chính và truyền thông;

· So sánh công ty và các đối thủ;

· Nhận diện các cơ hội và rủi ro tiềm năng.

Các kết quả phân tích được đề cập đến trong kế hoạch marketing dưới những đề mục như sau:

· Giả thuyết

· Doanh số thị trường chiến lược hoặc thị trường chính

· Các sản phẩm chính

· Các khu vực bán hàng chủ yếu

Phân tích SWOT

Phương pháp phân tích thị trường SWOT sẽ phân tích các yếu tố:

· Các điểm mạnh (**S**trengths)

· Các điểm yếu (**W**eaknesses)

· Các cơ hội (**O**pportunities)

· Các nguy cơ và rủi ro (**T**hreats)

Điểm mạnh và *điểm yếu* là các yếu tố liên quan trực tiếp đến công ty và sản phẩm trong khi *cơ hội* và *rủi ro* thường liên quan đến những yếu tố chủ quan không thuộc phạm vi kiểm soát của bạn. Phân tích SWOT là một quy trình giúp bạn nắm vững và phân tích được các thế mạnh và điểm yếu, đồng thời xác định được các nguy cơ đe dọa có thể ảnh hưởng đến việc kinh doanh của bạn lẫn những cơ hội đang có trên thị trường. Nhờ vậy, bạn có thể khai thác

được các thế mạnh của mình, khắc phục những điểm yếu, nắm bắt các cơ hội và phòng vệ trước những phần quan trọng nhất của tiến trình lập kế hoạch. Phân tích SWOT có thể giúp quyết định xem công ty hoặc tổ chức của bạn có thật sự đáp ứng được kế hoạch marketing và hiểu được những xu hướng kinh doanh trong tương lai.

Về phương diện trình bày, bạn có thể thể hiện trên cùng một trang giấy. Hãy chia trang giấy thành 4 ô vuông bằng nhau, sau đó điền vào các điểm mạnh, điểm yếu trong hai ô trên cùng và các cơ hội, nguy cơ rủi ro ở hai bên dưới như hình 2.3.

Số lượng của các bảng phân tích SWOT tùy thuộc vào phạm vi kế hoạch của bạn. Trước tiên, bạn nên thực hiện bảng phân tích SWOT về công ty và tổ chức của bạn. Sau đó bạn hãy tiến hành phân tích SWOT về các đối thủ chính và về các sản phẩm, khu vực bán hàng và phân khúc liên quan đến kế hoạch marketing của bạn.

Các điểm mạnh	**Các điểm yếu**
Các cơ hội	**Các nguy cơ rủi ro**

Hình 2.3: *Phân tích SWOT*

Minh họa

Các số liệu sau đây thể hiện một số phân tích SWOT mà công ty M đã chuẩn bị và sẽ sử dụng trong bản kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc.

Các hình 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 và 2.9 thể hiện các bảng phân tích SWOT về công ty, tổ chức bán hàng, sản phẩm, khu vực bán hàng, phân khúc thị trường và đối thủ cạnh tranh của công ty M.

CÁC ĐIỂM MẠNH · Là thành viên của Hiệp hội Anh Quốc · Xây dựng được hình ảnh thương hiệu · Có các nguồn lực tốt – về tài chính lẫn kỹ thuật · Doanh số xuất khẩu đã được khẳng định	**CÁC ĐIỂM YẾU** · Doanh số tại Anh Quốc không gia tăng · Bị xem là “lỗi thời” · Đội ngũ nhân viên marketing còn mỏng · Trang web cần được phát triển
CÁC CƠ HỘI · Công ty mẹ sẽ đầu tư mở rộng phòng marketing mới · Mới thành lập trung tâm nghiên cứu phát triển sản phẩm · Phát triển các sản phẩm mới · Khai trương một nhà máy tại châu Á với nguồn nhân công giá rẻ và chi phí thấp	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO** · Cạnh tranh với các sản phẩm giá rẻ từ vùng Trung Đông · Cạnh tranh với những sản phẩm cùng chủng loại từ các nước EU

Hình 2.4: *Phân tích SWOT về công ty*

CÁC ĐIỂM MẠNH · Lực lượng bán hàng rộng lớn trên khắp Anh Quốc · Có các chuyên gia trong ngành · Những văn phòng hiện đại	**CÁC ĐIỂM YẾU** · Nhiều nhân viên mới thiếu kinh nghiệm · Đòi hỏi đào tạo nhiều hơn
CÁC CƠ HỘI · Tuyển dụng giám đốc bán hàng mới · Tái cấu trúc lực lượng bán hàng · Thực hiện đào tạo bán hàng cao cấp	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO** · Không có người kế nhiệm nội bộ cho các vị trí giám đốc marketing & bán hàng · Các đối thủ đang mở rộng các lực lượng bán hàng khu vực

Hình 2.5: *Phân tích SWOT về tổ chức bán hàng*

CÁC ĐIỂM MẠNH · Nhiều kích cỡ khác nhau · Chất lượng đảm bảo · Sản xuất liên tục	**CÁC ĐIỂM YẾU** · Nguồn vật liệu bị giới hạn · Trọng lượng nặng hơn so với sản phẩm của đối thủ · Chi phí/giá thành sản xuất khá cao
CÁC CƠ HỘI · Nguồn hàng giá rẻ từ trung quốc · Phát triển sản phẩm mới	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO** · Các sản phẩm nhập khẩu giá rẻ từ châu Á · Những sản phẩm cạnh tranh bằng chất liệu nhựa

Hình 2.6: *Phân tích SWOT về sản phẩm – mặt hàng van đầu tròn*

CÁC ĐIỂM MẠNH · Phạm vi ngành rộng lớn · Phạm vi ngành tập trung tại một số ít khu vực	**CÁC ĐIỂM YẾU** · Nhiều nhà máy cũ kỹ · Không có nhiều dự án mới · Tất cả các đối thủ lớn đều đã có hiện diện
CÁC CƠ HỘI · Tân trang các nhà máy cũ	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO** · Nhiều công ty sẽ chuyển việc sản

· Dịch chuyển sang các ngành mới, ví dụ như xử lý nước thải	xuất ra nước ngoài · Nhiều công ty có thể phải đóng cửa vĩnh viễn

Hình 2.7: *Phân tích SWOT về khu vực bán hàng theo vị trí địa lý – miền Bắc nước Anh*

CÁC ĐIỂM MẠNH · Chiếm ưu thế với các thiết bị lọc · Có chuyên gia về lĩnh vực	**CÁC ĐIỂM YẾU** · Thị trường "giá thấp nhất" · Không có các nền kinh kế theo cấp khác nhau
CÁC CƠ HỘI · Chương trình đầu tư mới theo các chỉ thị của EU · Các sản phẩm mới, ví dụ van lắp động cơ hẹn giờ	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO** · Xu hướng "mua hàng Anh Quốc" đã không còn phổ biến · Và công ty nước thải giờ đây thuộc quyền sở hữu của các công ty nước ngoài (Pháp/ Đức/Mỹ) · Một số đối thủ cạnh tranh có thể kết hợp các sản phẩm bộ phận với nhau · Công ty nước thải sở hữu những đối thủ cạnh tranh

Hình 2.8 : *Phân tích SWOT về phân khúc thị trường – lĩnh vực nước thải*

CÁC ĐIỂM MẠNH CỦA ĐỐI THỦ · Quy mô công ty lớn · Nhiều chủng loại sản phẩm · Thị phần khá cao · Thương hiệu mạnh	**CÁC ĐIỂM YẾU CỦA ĐỐI THỦ** · Nhà phân phối vừa bị sa thải · Lực lượng bán hàng non kinh nghiệm · Thiếu hỗ trợ dịch vụ · Sản phẩm lỗi thời
CÁC CƠ HỘI CHO CHÚNG TA · Van đầu tròn được sản xuất bởi một nhà máy chí phí cao tại Đức · Các hướng phát	**CÁC NGUY CƠ RỦI RO ĐỐI VỚI CHÚNG TA** · Họ có thể thành lập một tổ chức hỗ trợ dịch vụ · Họ sắp xây một nhà máy chi phí

triển sản phẩm mới	thấp tại Trung Quốc

Hình 2.9: *Phân tích SWOT về một đối thủ cạnh tranh – Công ty DVK (Đức)*

3 Lập mục tiêu, chiến lược và xây dựng kế hoạch hành động

Cho đến thời điểm này, bạn đã xác định được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội lẫn nguy cơ rủi ro chính của việc kinh doanh, đồng thời đưa ra các giả thuyết về những yếu tố ngoại vi có thể tác động đến việc kinh doanh. Dó đó, bước tiếp theo chúng ta sẽ bắt tay vào xác định những mục tiêu marketing. Đây chính là bước chủ chốt trong toàn bộ quá trình chuẩn bị cho một kế hoạch marketing.

Mục tiêu marketing

Một mục tiêu marketing sẽ phải chú trọng đến sự cân bằng giữa sản phẩm và các thị trường đến sự cân bằng giữa sản phẩm và các thị trường liên quan. Nghĩa là nó phải là sự tương quan giữa các loại sản phẩm và thị trường tiêu thụ. Để đạt được những mục tiêu đó, bạn phải sử dụng các công cụ bao gồm giá cả, hỗ trợ bán hàng, kênh phân phối và các chiến lược marketing. Ở bước tiếp theo, sẽ có thêm mục tiêu và chiến lược quảng cáo,…Khi đó, bạn cần phải quan tâm đến các thủ thuật, kế hoạch hành động và ngân sách. Tất cả những yếu tố này đều góp phần giúp chúng ta đạt được những mục tiêu đã đề ra.

Mục tiêu marketing có liên quan đến bất kỳ một trong các trường hợp sau:

· Bán những sản phẩm hiện có tại những thị trường hiện có;

· Bán những sản phẩm hiện có tại những thị trường mới;

· Bán những sản phẩm mới tại những thị trường hiện có;

· Bán những sản phẩm mới tại những thị trường mới;

Các mục tiêu marketing cần phải nhắm đến một mục đích khả thi và nên được diễn giải bằng những giá trị cụ thể hay những con số phần trăm thị phần, tránh dùng những khái niệm mơ hồ như gia tăng, cải tiến hoặc đa hóa,…nhằm thuận lợi hơn cho việc so sánh với thực tế về sau.

Sau đây là một số ví dụ về những mục tiêu marketing:

· Gia tăng 10% doanh số sản phẩm tại thị trường Anh hàng năm trong 3 năm;

· Gia tăng 30% doanh số sản phẩm trên thị trường toàn cầu trong 5 năm;

· Gia tăng từ 10-15% thị phần sản phẩm tại thị trường Mỹ trong vòng 2 năm tới.

Còn đây là danh sách một vài mục tiêu hàng đầu của công ty M:

· Gia tăng 10% doanh số tại thị trường Anh Quốc hàng năm trong vòng 3 năm tới;

· Gia tăng gấp đôi doanh số sản phẩm van đầu tròn đối với ngành công nghiệp xử lý nước trong vòng 3 năm;

· Gia tăng doanh số thiết bị lắp ráp trọn bộ lên 50 cái trong vòng 3 năm;

· Gia tăng gấp đôi thị phần sản phẩm đầu lọc đối với ngành công nghiệp xử lý nước vào năm 2008;

· Gia tăng gấp đôi doanh số của nhà phân phối tại Scotland và năm 2008;

· Gia tăng tổng lợi nhuận từ 39% lên 43% vào năm 2010.

Dưới đây là những mục tiêu marketing mà tất cả các bản kế hoạch marketing nên có:

· Doanh số của giai đoạn kế hoạch theo sản phẩm và phân khúc thị trường;

· Tổng lợi nhuận dựa trên doanh số;

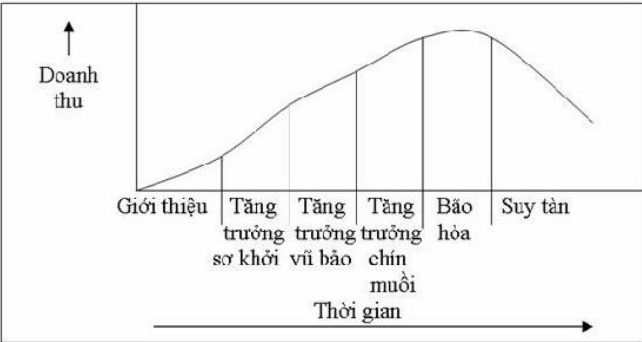
· Thị phần của giai đoạn kế hoạch theo sản phẩm và phân khúc thị trường (nếu có).

Tiến trình phát triển sản phẩm

Do các mục tiêu marketing có liên quan đến sản phẩm và thị trường nên bạn cần phải nắm được vị thế hiện tại của mình cả về sản phẩm lẫn thị trường trước khi tiến hành xác định

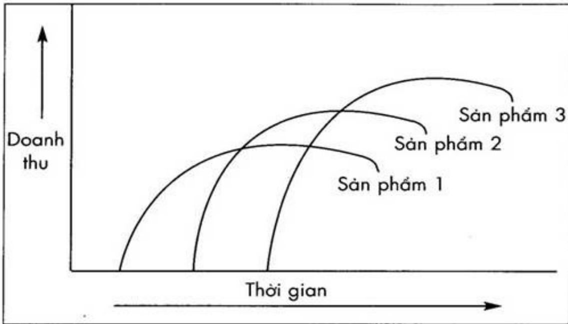
những mục tiêu cho kế hoạch marketing

Quá trình phát triển và suy giảm của tất cả các loại sản phẩm đều tuân theo một vòng đời được thể hiện ở hình 3.1.



Hình 3.1: *Các giai đoạn trong vòng đời sản phẩm*

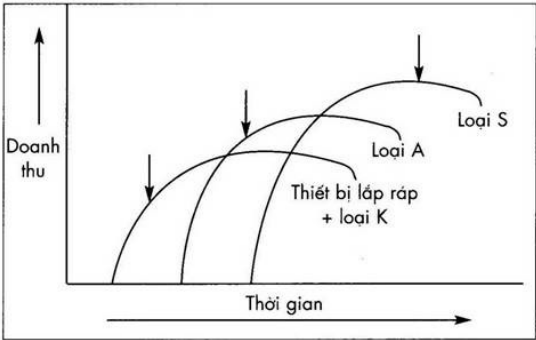
Thông thường, mỗi công ty đều ghi nhận tiến trình phát triển của sản phẩm, bao gồm tất cả các bước phát triển trong vòng đời của những sản phẩm đó. Nhờ thế họ có thể đạt được mức độ phát triển cân bằng và giảm thiểu rủi ro cho sản phẩm. Hình 3.2 minh họa cho một tiến trình phát triển sản phẩm tiêu biểu.



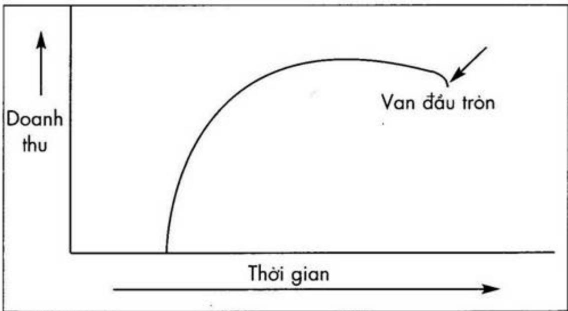
Hình 3.2: *Tiến trình phát triển một sản phẩm tiêu biểu*

Hình 3.3 và 3.4 thể hiện các vòng đời phát triển của những sản phẩm chính của công ty M.

Các thiết bị lọc kiểu "S" đã đạt đến tình trạng bão hòa, trong khi các thiết bị lọc kiểu "A" đang ở giai đoạn phát triển "chín muồi", còn các thiết bị lọc kiểu "K" và các sản phẩm lắp ráp trọn bộ khác đang bước vào giai đoạn phát triển vũ bão.



Hình 3.3: *Tiến trình phát triển các sản phẩm của công ty M*



Hình 3.4: *Tiến trình phát triển của thiết bị van đầu tròn*

Sản phẩm van đầu tròn hiện đang rơi vào giai đoạn suy tàn. Nếu không đưa ra các phương án hành động kịp thời, chắc chắn sản phẩm này sẽ chấm dứt sự tồn tại của mình.

Thị phần và mức tăng trưởng

Sản phẩm hay dịch vụ của các công ty khi tham gia cùng một thị trường thường không chênh lệch nhiều về mức giá. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là các công ty đều có định mức lợi nhuận tương tự nhau. Công ty nào có thị phần nhiều nhất hiển nhiên sẽ có mức lợi nhuận cao nhất. Điều này đã dẫn đến việc các công ty luôn chạy đua cạnh tranh lẫn nhau về mặt giá cả.

Dòng tiền là yếu tố quan trọng nhất để đánh giá tiến trình phát triển của công ty. Xét ở khía cạnh bao quát hơn thì khả năng sinh lợi của công ty sẽ phụ thuộc vào mức độ thống trị thị trường của bạn so với đối thủ cạnh tranh.

Cách đây và năm, nhóm tư vấn Boston đã phát triển một ma trận có tên Ma trận Boston để phân tích tiến trình phát triển của sản phẩm dựa trên thị phần và mức tăng trưởng tương quan. Ngày này rất nhiều công ty sử dụng ma trận này để đánh giá sản phẩm của mình (xem hình 3.5).

Các sản phẩm có thể được mô tả với 4 hình tượng sau:

NGÔI SAO – thị phần cao/mức tăng trưởng cao

CON BÒ – thị phần cao/mức tăng trưởng thấp

DẤU CHẤM HỎI – thị phần thấp/mức tăng trưởng cao

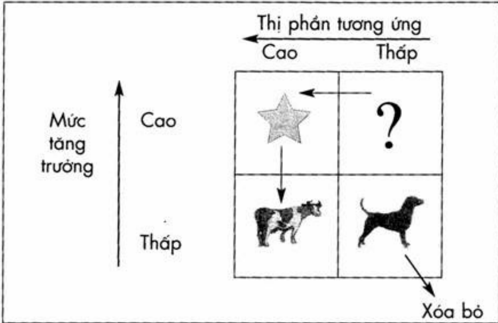
CON CHÓ – thị phần thấp/mức tăng trưởng thấp

Thị phần tương ứng là tỷ lệ thị phần của bạn so với của đối thủ lớn nhất, thể hiện mức độ thống trị của bạn so với các đối thủ cạnh tranh.

Mức tăng trưởng là yếu tố vô cùng quan trọng bởi hai lý do chính:

(1) Doanh thu của thị trường đang phát triển mạnh sẽ nhiều nhiều hơn của thị trường phát triển chậm hoặc đã ổn định. Để nguồn doanh thu luôn tăng cao, một sản phẩm đòi hỏi phải được đầu tư để mở rộng nhà máy và phân xưởng sản xuất.

(2) Để lập được các bản kế hoạch marketing, mức tăng trưởng của một công ty ít nhất phải từ 10% trở lên.



Hình 3.5: *Khuôn mẫu chuỗi phát triển sản phẩm*

Ở khung Dấu chấm hỏi có thể là những sản phẩm mới tung ra thị trường, do đó có thể chưa đáp ứng hết mong muốn hoặc những sản phẩm đang có chiều hướng suy giảm và cần được xem xét thêm về mặt tồn tại lâu dài.

Khung Con chó là nơi thể hiện các sản phẩm đang có thị phần thấp và nhìn chung không mang lại lợi nhuận. Đây là những sản phẩm có thể bị xóa trong tiến trình phát triển sản phẩm.

Ngôi sao thể hiện những sản phẩm đòi hỏi chi phí cao trong việc marketing, nghiên cứu và phát triển nhưng đồng thời cũng mang lại lợi nhuận đáng kể. Nhìn chung, đây là những sản phẩm trung tính về khía cạnh sinh lời.

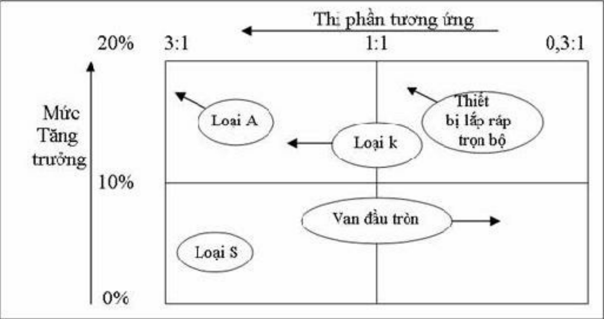
Con bò thể hiện những sản phẩm "trưởng thành" chiếm thị phần lớn, tuy kém phát triển trên thị trường. Đây là những sản phẩm sinh lợi cao và chỉ đòi hỏi một lượng đầu tư nhỏ cho việc marketing, không cần phải tiến hành nghiên cứu hay phát triển gì thêm để duy trì mức hiện tại.

Minh họa

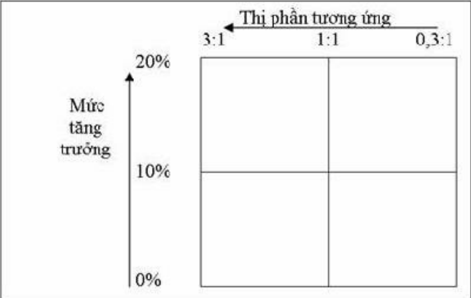
Hình 3.6 thể hiện vị trí hiện tại của tiến trình phát triển sản phẩm của công ty M. Thiết bị lọc loại S và van đầu tròn đều thuộc nhóm sản phẩm Con bò, tuy nhiên van đầu tròn đang sút giảm về cả mặt thị phần lẫn lợi nhuận. "Thiết bị lắp ráp trọn bộ" thuộc nhóm Ngôi sao nếu

chúng tiếp tục gia tăng trên đường biểu diễn thị phần tương ứng khi thị trường ngày càng mở rộng. Thiết bị lọc loại A và loại K đều tiến đến nhóm Ngôi sao, trong đó loại A có phần vượt trội chút so với loại K.

Hãy thực hiện phép tính tương tự cho các sản phẩm của bạn và xếp loại chúng vào bảng ở hình 3.7. Đặt mục tiêu cho một kế hoạch marketing là một công việc không dễ dàng. Những con số liên quan đến doanh thu hay thị phần lại càng không thể lựa chọn ngẫu nhiên. Đó là cả một tiến trình lặp đi lặp lại bao gồm thiết lập mục tiêu, chiến lược, phát triển kế hoạch hành động rồi lại phải cân nhắc xem liệu các mục tiêu đã đề ra có khả thi, hay không. Sau đó, bạn lại phải tiến hành đánh giá lại các mục tiêu đó, và trong trường hợp chúng cần được thay đổi, bạn phải xem lại những chiến lược và kế hoạch hành động cần thiết có liên quan.



Hình 3.6: *Hình biểu diễn tiến trình phát triển sản phẩm của công ty M*



Hình 3.7: *Hình biểu diễn tiến trình phát triển sản phẩm của công ty bạn*

Phần trước quyển sách đã lập một danh sách các mục tiêu hàng đầu của Công ty M trong kế hoạch của họ đối với thị trường Anh Quốc. Mục tiêu chính liên quan đến sự phát triển là gia tăng 10% doanh số tại thị trường Anh Quốc hàng năm, ít nhất trong vòng 3 năm. Liệu đó có phải là một mục tiêu hợp lý? Nhìn lại quá trình kém phát triển trong 3 năm qua, rõ ràng đây là một mục tiêu gia tăng doanh số 20% hàng năm chẳng hạn. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu 10% đó, cần phải vạch ra những chiến lược và kế hoạch mới để hành động. Đó là lý do vì sao hầu hết các kế hoạch marketing đều thể hiện sự phát triển rõ rệt hơn trong các năm thứ hai hoặc thứ ba thay vì năm đầu tiên.

Chiến lược marketing

Chiến lược marketing là phương tiện giúp bạn đạt được những mục tiêu marketing đã đề ra trong những khoảng thời gian nhất định. Chiến lược marketing có liên quan đến những yếu tố sau:

Sản phẩm

· Sự thay đổi của tiến trình phát triển sản phẩm;

· Việc xóa bỏ, bổ sung hay điều chỉnh sản phẩm;

· Sự thay đổi về mẫu mã thiết kế, chất lượng sản phẩm hoặc phương thức phục vụ;

· Việc củng cố, tiêu chuẩn hóa.

Giá cả

· Thay đổi giá cả, thể lệ và điều kiện của các nhóm sản phẩm đặc biệt trong một số phân khúc thị trường đặc biệt

· Chính sách định giá hớt váng;

· Chính sách định giá thâm nhập;

· Chính sách giảm giá.

Hỗ trợ khách hàng

· Thay đổi việc bán hàng/ tổ chức bán hàng;

· Thay đổi quảng cáo hoặc khuyến mãi bán hàng;

· Thay đổi chính sách quan hệ công chúng;

· Gia tăng/tiết giảm phạm vi triển lãm.

Phân phối

· Thay đổi các kênh phân phối;

· Nâng cấp dịch vụ.

Ngoài ra, còn có thêm một vài hình thức chiến lược khác như sau:

· *Chiến lược phòng thủ* - nhằm ngăn tình trạng mất khách hàng hiện tại;

· *Chiến lược phát triển* – nhằm mở rộng chủng loại hàng hóa và dịch vụ cho các khách hàng hiện tại;

· *Chiến lược tấn công* – nhằm thúc đẩy kinh doanh thông qua lượng khách hàng mới.

Ma trận Ansoff ở hình 3.8 sẽ giúp bạn xem xét tất cả các hình thức chiến lược marketing khả thi. Từ ma trận này, bạn có thể thấy cách ít rủi ro nhất để phát triển việc kinh doanh chính là phát triển ngay trên chính những khu vực mà bạn am hiểu nhiều nhất, tức là đầu tư phát triển đối với những sản phẩm vốn là thế mạnh của bạn cũng như tập trung vào những thị trường đã quen thuộc với bạn.

		Rủi ro thấp	Rủi ro cao
Rủi ro thấp		Sản phẩm hiện tại	Sản phẩm mới
	Thị trường hiện tại	Mở rộng thị trường hiện tại với các sản phẩm hiện tại	Phát triển sản phẩm mới cho các thị trường hiện tại
Rủi ro cao	Thị trường mới	Bán sản phẩm hiện tại ở các thị trường mới	Phát triển hoặc thu mua những sản phẩm mới để bán tại các thị trường mới

Hình 3.8: *Ma trận Ansoff – mức độ rủi ro của các chiến lược marketing*

Chiến lược về giá

Việc định giá sản phẩm đóng góp đáng kể vào sự thành công hay thất bại của một công ty. Mức giá quá cao sẽ làm giảm nhu cầu về số lượng, cho phép các đối thủ cạnh tranh giành lấy khách hàng; trong khi đó giá thấp sẽ khuyến khích mua hàng nhưng lại giảm biên độ lợi nhuận trên mỗi giao dịch. Có hai chiến lược chính về giá cả là *định giá hớt váng* và *định giá thâm nhập*.

Định giá hớt váng. Khi một sản phẩm mới tung ra thị trường, các nhà sản xuất sẽ đề ra mức giá ban đầu cao để có thể "hớt" lấy phần lợi nhuận càng nhiều càng tốt từ những người sử dụng tiên phong. Khi thị trường bứt đầu có sự cạnh tranh, mức giá sẽ được điều chỉnh lại theo hướng giảm dần.

Định giá thâm nhập. Định giá này ngược lại với định giá hớt váng. Nhà sản xuất sẽ xác định một chiến lược giá thấp nhằm khuyến khích càng nhiều khách hàng sử dụng sản phẩm càng tốt, giúp gia tăng lợi nhuận doanh số cũng như thị phần của sản phẩm. Định giá này hướng đến những khách hàng chưa từng mua sản phẩm hoặc những khách hàng trung thành với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Minh họa

Bạn hãy xem xét các chiến lược mà Công ty M dự tính sẽ áp dụng để đạt được những mục tiêu trong bản kế hoạch marketing dành cho thị trường Anh Quốc.

Trong phạm vi của kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc, công ty M dự định tập trung chủ yếu vào việc mở rộng các thị trường hiện tại bằng những sản phẩm hiện có. Họ cũng sẽ mở rộng doanh số các sản phẩm lắp ráp trọn bộ vào các thị trường hiện tại. Đây là những

chính sách ít rủi ro. Công ty cũng thừa nhận nhu cầu về sản phẩm trên thị trường, thế nhưng điều đó cũng đòi hỏi họ phải thực hiện nhiều việc để có thể làm được điều đó. Những sản phẩm chính cần quan tâm là van đầu tròn và thiết bị lọc loại S. Do đó, họ sẽ tiến hành những cuộc khảo sát khách hàng và đối thủ cạnh tranh trong vòng 6 thánh để xác định các nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm mới. Dựa vào những kết quả đó, họ sẽ phát triển các sản phẩm mới. Tuy nhiên, quá trình này sẽ đòi hỏi ít nhất là 18 tháng và do vậy, kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc sẽ phải được điều chỉnh lại sau 12 tháng, khi mà tình huống đã cụ thể hơn. Kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc sẽ tập trung vào những lĩnh vực cơ cấu tổ chức và phạm vi bán hàng, vốn đòi hỏi sự chú ý quan sát cao độ cũng như các chiến lược áp dụng chủ yếu phải là những *chiến lược phát triển* và *tấn công*.

Dưới đây là các chiến lược chủ đạo của công ty M tại thị trường Anh Quốc:

Sản phẩm

· Các sản phẩm lắp ráp trọn bộ (van đầu tròn với thiết bị lọc);

· Thiết kế van đầu tròn mới;

· Thiết kế thay thế cho thiết bị lọc loại S.

Giá cả

· Chính sách giảm giá dành cho thiết bị lọc loại S sẽ được ngưng lại dần dần;

· Áp dụng định giá thâm nhập đối với các sản phẩm lắp ráp trọn bộ vì các sản phẩm này sẽ giúp gia tăng doanh số van;

· Áp dụng định giá thâm nhập đối với thiết bị lọc loại K vì những sản phẩm này giúp phát sinh một nhu cầu lớn về việc thay vỏ sản phẩm.

Hỗ trợ khách hàng

· Thay đổi tổ chức bán hàng;

· Tuyển thêm nhân viên bán hàng bổ trợ;

· Cơ cấu lại đội ngũ quản lý bán hàng;

· Gia tăng quảng cáo;

· Sử dụng hình thức thư ngỏ bằng bưu điện hoặc điện tử;

· Gia tăng phạm vi trưng bày, triển lãm.

Phân phối

· Thay đổi hình thức phân phối;

· Chỉ định giám đốc phân phối bán hàng;

· Gia tăng phạm vi bán hàng của nhà phân phối.

Kế hoạch hành động

Khi đã chọn những chiến lược và chiến thuật cơ bản để đạt được những mục tiêu đã đề ra, bạn cần biến những chiến lược này thành các chương trình cụ thể, hay còn gọi là kế hoạch hành động, để phổ biến chi tiết cho các nhân viên thực hiện.

Mỗi kế hoạch hành động nên thể hiện rõ:

· Thực trạng: vị thế hiện tại của sản phẩm trên thị trường;

· Các mục tiêu đang hướng đến: những điều cần đạt được trong tương lai;

· Hành động: những điều bạn cần thực hiện để đạt được mục tiêu;

· Người chịu trách nhiệm: người thực hiện hành động;

· Thời gian bắt đầu;

· Thời gian kết thúc;

· Ngân sách dự định.

Mỗi kế hoạch hành động nên được chia nhỏ thành những phần khác nhau. Bảng 3.1 thể hiện các điểm cơ bản của kế hoạch hành động của Công ty M. Đây là kế hoạch hành động phục

vụ cho chiến lược thực hiện các thư ngỏ điện tử, dành cho các bộ thiết bị lọc dùng trong ngành công nghiệp xử lý nước.

Mỗi hành động trong bản kế hoạch hành động này có thể được chia nhỏ thành nhiều phần nhỏ hơn. Ví dụ: quá trình chuẩn bị tư liệu cho trang web gồm các bước chi tiết như sau:

· Phối hợp với phòng sản xuất để biết thời điểm bộ thiết bị lọc sẵn sàng;

· Chụp hình mẫu bộ sản phẩm;

· Phối hợp với phòng kỹ thuật để chuẩn bị các nội thông tin kỹ thuật dự định sẽ đăng trên trang web;

· Chuẩn bị bố cục sơ bộ về văn bản và hình ảnh trên trang web thử nghiệm;

· Kiểm tra lỗi chính tả của trang web thử nghiệm và các đường link;

· Cho chạy trang web.

Sau khi đã lên lịch làm việc trên sơ đồ bản kế hoạch hành động, bạn nên kết hợp các kế hoạch hành động và chương trình đơn lẻ thành những chương trình chức năng lớn hơn (theo lĩnh vực sản phẩm, giá cả, hỗ trợ khách hàng và phân phối). Sau đó, bạn sẽ phát triển chúng thành một kế hoạch thực hiện tổng quát, tức là một chương trình chủ đạo dùng để kiểm soát việc thực hiện của kế hoạch marketing, trong đó có nêu rõ những điều cần làm, địa điểm thực hiện và cách thức thực hiện. Mặc dù trong bản kế hoạch marketing chỉ thể hiện các chương trình chức năng vè kế hoạch thực hiện nhưng bạn cũng nên trình bày cụ thể những kế hoạch và chương trình bày cụ thể những kế hoạch và chương trình đơn lẻ cho các đối tượng chịu trách nhiệm thực hiện chúng.

Bảng 3.1: Một kế hoạch hành động cụ thể

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG – thư ngỏ điện tử - bộ thiết bị lọc

Phòng kinh doanh

Mục tiêu	thực trạng	hành động	người thực hiện	Bắt đầu	kết thúc	chi phí
Tiếp cận khách hàng bằng email	Cần tìm kiếm danh sách email của khách hàng mục tiêu	Lập danh sách mua hàng	David	15 tháng 3	27 tháng 3	£200
	Cần dữ liệu cho trang web	Tìm kiếm dữ liệu	John	15 tháng 3	2 tháng 4	£300
	Cần nối dữ liệu và trang web	Tạo đường link trên email	John	3 tháng 4	3 tháng 4	£10
		Gởi email cho khách hàng	Fonda	15 tháng 5	15 tháng 5	£100

4 Phân phối, hỗ trợ bán hàng và Ngân sách

Hỗ trợ bán hàng nghĩa là gởi đúng thông điệp đến đúng người nhận. Hỗ trợ bán hàng bao gồm bán hàng trực tiếp, quảng cáo và khuyến mãi. Nhưng trước khi có thể lập kế hoạch quảng cáo và hỗ trợ bán hàng, bạn cần chọn đúng các kênh phân phối cho sản phẩm và hình thức kinh doanh của mình. Đó chính là một phần của kế hoạch phân phối, cũng đồng thời là một bộ phận của bản kế hoạch marketing bất kỳ.

Kế hoạch phân phối

Phân phối hàng hóa thực chất bao gồm các hoạt động sau:

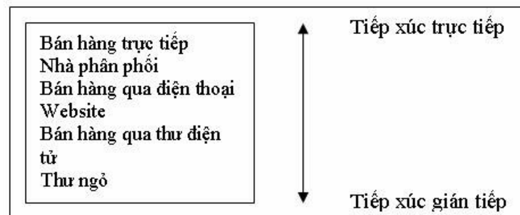
· Tiếp thị sản phẩm

· Phân phối sản phẩm

· Dịch vụ khách hàng

Tiếp thị sản phẩm

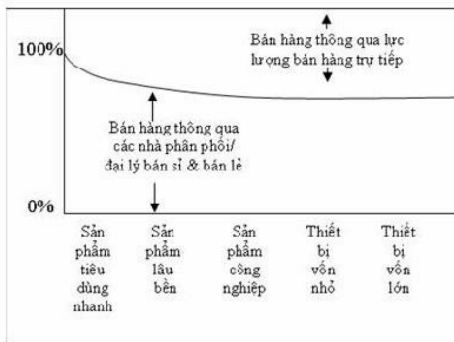
Tiếp thị sản phẩm là cách thức mà một công ty tiếp xúc với những khách hàng tiềm năng của họ. Nếu khách hàng tiềm năng không hề biết đến sự tồn tại của sản phẩm thì chắc chắn họ sẽ không có cơ hội mua hàng và sử dụng chúng ta. Trên thực tế có nhiều hình thức tiếp thị khác nhau. Hình 4.1 thể hiện một danh sách các hình thức tiếp thị tiêu biểu.



Hình 4.1: *Các hình thức tiếp thị*

Bán hàng trực tiếp là một hình thức tiếp thị đòi hỏi chi phí hoạt động khá tốn kém và thường chỉ được giới hạn chủ yếu trong các ngành công nghiệp có giá trị cao. Việc chi tiêu cho quảng cáo thường được áp dụng đối với các sản phẩm có giá trị thấp hoặc có nhu cầu sử dụng thường xuyên như thực phẩm và các đồ dùng gia dụng. các sản phẩm tiêu dùng thường được báo thông qua các nhà phân phối, đại lý bán sỉ và bán lẻ nhiều hơn hình thức bán trực tiếp. Tuy nhiên, các công ty này vẫn cần đến một lực lượng bán hàng chuyên đảm nhiệm việc bán sản phẩm cho các nhà phân phối, đại lý bán sỉ và bán lẻ.

Các đặc tính của sản phẩm mà bạn bán sẽ tác động đáng kể đến những yếu tố của kênh tiếp thị mà bạn lựa chọn (xem hình 4.2). Kênh phân phối càng đa cấp càng ảnh hưởng đến giá bán của sản phẩm do các mức chiết khấu hoa hồng phát sinh.



Hình 4.2: *Sự tác động của các đặc tính sản phẩm đến những kênh phân phối*

Bán hàng trực tiếp

Theo lý thuyết, việc bán hàng trực tiếp, tức là giữa một nhân viên bán hàng với một khách hàng, sẽ tạo cho công ty khả năng tối ưu để chuyển tải thông điệp và đạt được kết quả bán hàng mong muốn. Nhưng trên thực tế, phương thức này rất tốn kém dó đó các công ty

thường áp dụng kết hợp các kỹ thuật bán hàng trực tiếp lẫn gián tiếp.

Những lợi thế của hình thức bán hàng trực tiếp là:

· Tạo mối giao tiếp hai chiều giữa người mua và người bán;

· Người bán có thể điều chỉnh nội dung cần giới thiệu theo yêu cầu riêng của khách hàng;

· Người bán và người mua có cơ hội tìm hiểu các nhu cầu của nhau;

· Người bán có thể thương lượng trực tiếp về giá cả, hình thức giao nhận và thể lệ giảm giá;

· Người bán có thể đạt ngay kết quả mua bán;

· Người bán có thể nắm được mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Nhà phân phối

Trong các ngành hàng tiêu dùng, nhà phân phối có thể là người bán lẻ, bán sỉ hoặc thậm chí là công ty phân phối lại cho người bán sỉ. Còn đối với các ngành hàng công nghiệp, việc bán hàng trực tiếp thường tạo ra một lượng doanh số lớn hơn, nhưng mạng lưới các nhà phân phối và đại lý ăn hoa hồng lại được áp dụng rộng khắp. Một nhà phân phối sẽ đảm nhiệm cả vai trò của nhà sản xuất, đồng thời hầu hết các nhà phân phối sẽ có lực lượng bán hàng riêng của họ để tiếp cận và phục vụ khách hàng.

Thông thường, các nhà phân phối sẽ đảm nhiệm việc cung ứng đủ lượng hàng cần thiết cho toàn bộ khu vực bán hàng của họ. Hầu hết các nhà phân phối đều bán nhiều mặt hàng khác nhau, vì thế họ sẽ không áp dụng chính sách đặc biệt đối với một chủng loại hàng hóa nào đó như bạn có thể thấy từ đội ngũ bán hàng trực tiếp của chính nhà sản xuất.

Người ta có thể phân chia đội ngũ bán hàng dựa theo các tiêu chí sau:

· Theo sản phẩm

· Theo khu vực bán hàng

· Theo khách hàng

Người ta cũng có thể dùng các tiêu chí đó để chỉ định những nhà phân phối.

Bán hàng qua điện thoại

Bán hàng qua điện thoại là hình thức bán hàng kết hợp marketing qua điện thoại thay vì tiếp xúc trực tiếp. Nhìn chung, bán hàng qua điện thoại tuy không thể thay thế hình thức bán hàng trực tiếp nhưng lại là phương thức bổ trợ hiệu quả nhất cho đội ngũ bán hàng trực tiếp. Nó hiệu quả vì hàng ngày bạn có thể tiến hành đến 40-50 cuộc gọi, trong khi đối với hình thức bán hàng trực tiếp thông thường bạn chỉ có thể đến thăm 6-10 khách hàng mỗi ngày. Các ưu điểm chính của việc bán hàng qua điện thoại là:

· Chi phí thấp hơn so với sử dụng đội ngũ bán hàng trực tiếp;

· Giải phóng được thời gian của người bán hàng bằng cách tiết giảm hoạt động gọi điện thoại thường lệ;

· Gia tăng tần suất tiếp xúc với khách hàng;

· Giúp kích hoạt các khách hàng tiềm năng.

Website

Internet mở ra một thế giới mua bán rộng lớn cho tất cả các loại hàng hóa. Phần lớn các chuỗi siêu thị lớn đều có dịch vụ bán hàng qua mạng, tạo điều kiện cho khách hàng đặt hàng và nhận hàng tại nhà. Hiệu quả thấy rõ của các trang web chính là giảm giá thành, vì ngày nay khách hàng có thể tận dụng cơ hội này để trưng bày những sản phẩm tốt nhất của họ và thực hiện các chiến dịch khuyến mãi.

Nhờ các phần mềm phân tích internet, các nhà sản xuất có thể biết được đâu là những trang web được yêu thích nhất trên mạng, cũng như các khuyến mãi nào được khách hàng chú ý đến nhiều nhất. Thậm chí họ có thể biết được những mục khách hàng truy cập vào hay những công cụ tìm kiếm mà khách sử dụng để biết đến trang web, thời gian khách hàng lưu lại trên trang web,...Đây là phương tiện thông tin phản ánh được nhiều chi tiết về khách hàng hơn cả.

Thư điện tử

Tiếp thị điện tử và các công cụ phân tích website đã tạo ra nhiều thay đổi lớn cho ngành

thống kê tiếp thị. Thư điện tử là công cụ hoàn hảo giúp xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Có nhiều công ty tiếp thị điện tử có thể cung cấp các kỹ thuật hỗ trợ cho việc giao tiếp trong kinh doanh, xây dựng hoặc bổ sung vào danh sách những khách hàng hiện tại và tiềm năng của họ, tạo các chiến dịch tiếp thị điện tử trực tiếp nhắm đến các đối tượng mong muốn, qua đó cung cấp những thông tin hoặc khuyến mãi đặc biệt theo từng nhu cầu khác nhau của khách hàng. Hình thức này chuyển những người truy cập website thành khách hàng thân thiết bằng cách tạo mối giao tiếp đều đặn với cả khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Tiếp thị theo yêu cầu qua mạng là giải pháp lý tưởng giúp các nhân hóa những mối quan hệ và đảm bảo sự ủng hộ liên tục của khách hàng.

Tỷ lệ trả lời của khách hàng đối với các email tiếp thị là 5-15%, cao hơn nhiều so với hình thức banner quảng cáo trên mạng là 0,5% hoặc hình thức thư ngỏ truyền thống gửi qua bưu điện là 1-3%. Ngoài ra, một chiến dịch thư ngỏ bằng thư điện tử chỉ tốn một phần rất nhỏ so với chi phí của các hình thức tiếp thị truyền thống khác.

Thư ngỏ qua đường bưu điện

Thư ngỏ bao gồm thư đặt hàng và thư giới thiệu sản phẩm. Thư giới thiệu sản phẩm là thư nhằm cung cấp cho khách hàng tiềm năng những thông tin về một sản phẩm, dịch vụ cụ thể nào đó. Thông thường, tỷ lệ phản hồi của khách hàng chỉ vào khoảng 1-3%, và mức độ thành công của hình này phụ thuộc rất nhiều và sự chính xác của danh sách khách hàng.

Phân phối hàng hóa, lưu kho và địa điểm phân xưởng

Phân phối hàng hóa không chỉ liên quan đến việc giao tiếp trong mạng lưới phân phối và cách thức đóng gói của hàng hóa. Vấn đề dự trữ hàng hóa là một yếu tố rất quan trọng trong chiến lược phân phối, vì nó sẽ quyết định chất lượng dịch vụ của bạn so với các đối thủ cạnh tranh khác.

Dịch vụ khách hàng

Đối với kế hoạch phân phối, bạn chỉ cần chú ý đến các khía cạnh dịch vụ khách hàng có khả năng tác động đến việc phân phối. liệu hàng hóa của bạn có sẵn sàng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng hay không? Phân phối tức là đưa sản phẩm đến đúng khách hàng vào đúng thời điểm. về mặt lý thuyết thì nhà sản xuất nào cũng muốn sản phẩm của họ đáp ứng 100% nhu cầu khách hàng. Thế nhưng, trong thực tế đó là điều không tưởng. Bạn còn phải cân đối giữa chi phí và lợi nhuận thu về, sao cho chi phí vượt trội không được vượt quá lợi nhuận gia tăng cuối cùng.

Minh họa

Để giúp bạn nắm rõ hơn các nội dung được đề cập ở trên, mời bạn cùng tìm hiểu về các kênh tiếp thị và hình thức phân phối mà công ty M đã sử dụng tại thị trường Anh Quốc.

Các kênh tiếp thị

Công ty M sử dụng kết hợp phương thức bán hàng trực tiếp (dành cho các khách hàng chính và những công ty ký kết hợp đồng) và các nhà phân phối (những người lưu trữ các mặt hàng van, thiết bị lọc và phụ tùng). Gần đây, họ đã bắt đầu sử dụng hình thức tiếp thị qua điện thoại để tiếp cận, cập nhật thông tin đối với các khách hàng tiềm năng.

Phân phối

Công ty M sản xuất van tại nhà máy ở Manchester và thiết bị đầu lọc tại nhà máy ở miền Nam, đồng thời lưu trữ một lượng các thiết bị thành phần và phụ tùng tại nhà máy. Công ty không lưu trữ các mặt hàng van hay thiết bị đầu lọc thành phần, mà chỉ cung cấp theo yêu cầu. Các nhà phân phối của công ty hoạt động theo tỷ lệ 30% hoa hồng dựa trên giá gốc do công ty đề ra, và được khấu trừ vào phần thiết bị mà họ lưu trữ trong kho. Công ty sử dụng các nhà thầu chuyên chở địa phương để giao các hàng hóa thành phẩm. Những kiện hàng khẩn cấp sẽ được chuyển đi trên toàn nước Anh 24/24 thông qua các dịch vụ vận chuyển chuyên nghiệp như DHL, UPS hoặc TNT. Công ty còn vận hành một hệ thống lập kế hoạch MRP (Material Resource Planning) kết hợp dữ liệu máy tính theo dõi cả tiến trình đặt hàng và xuất hóa đơn. Ngoài ra, công ty còn có hệ thống dữ liệu máy tính thể hiện mạng lưới phân phối có thể giúp một nhà phân phối bất kỳ kết hợp linh hoạt với các nhà phân phối khác khi một sản phẩm nào

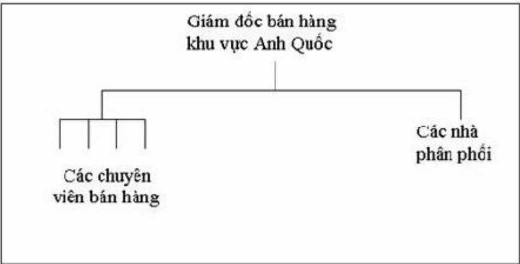
đó trong kho của họ đã hết. Công ty M dự định đưa hệ thống này vào hoạt động cuối năm nay.

Trong kế hoạch phân phối, bạn cần lưu ý đến khả năng thay đổi các kênh tiếp thị và hình thức phân phối khi cần thiết. Đối với trường hợp của Công ty M, doanh số của sản phẩm van được chú trọng ở thị trường miền Trung và miền Bắc nước Anh, những nơi mà mạng lưới phân phối của công ty khá lớn mạnh. Trong khi đó, doanh số của họ tại xứ Wales, Scotland chỉ là thiểu số. Do đó, những nhà phân phối thuộc các khu vực này nên được đánh giá kỹ và có thể phải thay thế. Nếu cần, bạn cũng nên gia tăng thêm một hoặc vài nhà phân phối để tạo nền tảng hậu cần vững chắc cho công ty tại một khu vực nào đó.

Kế hoạch quảng cáo và hỗ trợ khách hàng

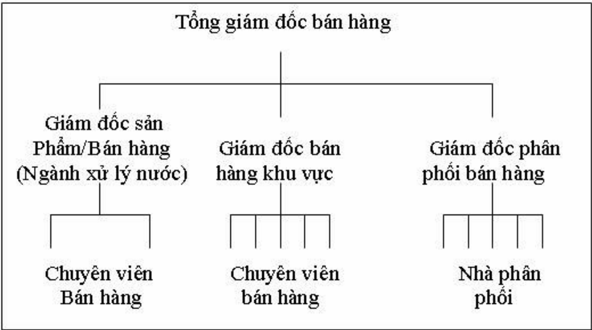
Nhân sự

Sau khi đã chọn các kênh phân phối hỗn hợp, bạn có thể bắt đầu quyết định về nhu cầu nhân sự để thực hiện kế hoạch. Hình 4.2 cho thấy ở một chừng mực nào đó sản phẩm của bạn sẽ quyết định những kênh phân phối mà bạn sử dụng, từ đó quyết định cơ cấu tổ chức bán hàng mà bạn cần có. Bạn cần phải so sánh xem xét chi tiết cơ cấu bán hàng hiện tại và cơ cấu bán hàng đề nghị trong bản kế hoạch marketing, nhằm xác định rõ đâu là các yếu tố nhân sự cần thiết cũng như các yếu tố cần thay thế (hình 4.3).



Hình 4.3: *Thể hiện cơ cấu tổ chức bán hàng hiện tại của Công ty M*

Theo cơ cấu này, các chuyên viên bán hàng đảm nhiệm một lượng lớn các khách hàng và hợp đồng chính, còn giám đốc bán hàng khu vực Anh Quốc thì quản lý toàn bộ lực lượng bán hàng lẫn các nhà phân phối. Các chuyên gia bán hàng chịu trách nhiệm trên từng khu vực lẫn phạm vi toàn ngành. Rõ ràng, cơ cấu này thiếu tập trung và để cải thiện điều đó, có một số sách tái cấu trúc khác nhau như đề nghị ở hình 4.4.



Hình 4.4: *Cơ cấu tổ chức bán hàng đề nghị*

Trong cấu trúc này, tổng giám đốc bán hàng và giám đốc phân phối bán hàng là những vị trí nhân sự mới cần được tuyển dụng. Giám đốc bán hàng khu vực Anh Quốc trở thành giám đốc bán hàng khu vực. Các chuyên viên bán hàng, vốn là những chuyên gia trong ngành xử lý nước, sẽ trở thành giám đốc sản phẩm/bán hàng cho ngành xử lý nước và một lực lượng bán hàng riêng biệt sẽ được tạo mới để phát triển doanh số cho ngành công nghiệp xử lý nước. Hình 4.5 thể hiện danh sách nhân sự bán hàng hiện có và mới tuyển dụng.

Vị trí	Nhân sự hiện tại	Nhân sự mới	Tổng cộng
Tổng giám đốc bán hàng		1	1
Giám đốc bán hàng Khu vực Anh Quốc	1		
Giám đốc bán hàng Khu vực			1
Giám đốc phân phối Bán hàng		1	1
Giám đốc ngành công nghiệp xử lý nước			
Chuyên viên bán hàng	6	1	6
Tổng cộng	7	3	10

Hình 4.5: *Đội ngũ nhân sự bán hàng hiện tại và mới tuyển dụng*

Quảng cáo và hỗ trợ khách hàng

Mục đích của việc quảng cáo là gởi gắm thông điệp đến khắp các khách hàng. Quảng cáo có 3 cấp độ hoạt động: cung cấp thông tin, thuyết phục khách hàng và củng cố niềm tin. Hoạt động cung cấp thông tin thường liên quan đến các chương trình quảng bá đối với sản phẩm dịch vụ mới. Hoạt động thuyết phục hành chính là hoạt động quảng cáo. Song song với quảng cáo là hình thức quan hệ công chúng. Quan hệ công chúng có thể bao gồm các hình thức bài viết báo chí hoặc tham giá triển lãm.

Do quảng cáo trên các phương tiện truyền thông khá tốn kém nên hầu hết các mẫu quảng cáo trên truyền hình và báo chí thường liên quan đến các sản phẩm tiêu dùng vốn có doanh số cao. Những sản phẩm đặc thù sẽ được quảng cáo trên các ấn phẩm chuyên ngành. Việc lập đi lặp lại nhiều lần cùng một mẫu quảng cáo trên một số lượng đầu báo giới hạn thường hiệu quả hơn việc sử dụng nhiều mẫu quảng cáo khác nhau trên các đầu báo nhưng không lặp lại.

Tương tự, sản phẩm còn được giới thiệu thông qua các website điện tử. Đây là công cụ tiện lợi để các nhà doanh nghiệp cung cấp cho người tiêu dùng những thông tin sản phẩm hữu ích cũng như giới thiệu các sản phẩm mới. Lợi thế của một website chính là ngay cả những công ty nhỏ cũng có thể tạo ấn tượng về am hiểu và quy mô rộng lớn của mình đối với khách hàng.

Công ty M đang hướng mục tiêu vào ngành công nghiệp xử lý nước. Bảng 4.1 và hình 4.6 thể hiện một kế hoạch quảng cáo trên báo chí và chi phí để tham gia triển lãm. Bên cạnh đó, công ty cũng tiến hành vài chiến dịch gởi thư ngỏ, thư điện tử nhắm đến khách hàng mục tiêu và mở rộng websiet (bao gồm cả các phần mềm phân tích thói quen truy cập của khách hàng trên website) cho thể lọi marketing điện tử. Chi phí của các mục này sẽ nằm trong bản kế hoạch quảng cáo và hỗ trợ bán hàng.

Bảng 4.1: kế hoạch quảng cáo trên báo chí

QUẢNG CÁO TRÊN BÁO CHÍ

Áp dụng cho: Ngành xử lý nước **Năm 2008**

Tờ báo	số lần	Đơn giá/1 lần quảng cáo	Tổng chi phí	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Xử lý Nước & Chất thải	2	1.800	3.600				x						x		
Dịch vụ ngành nước	2	1.500	3.000					x						x	
Bản tin ngành nước	3	800	2.400			x				x			x		
Niên giám ngành nước	1	2.000	2.000	x											
Tổng chi phí			11.000												

CHI PHÍ TRIỂN LÃM	
Tên triển lãm: IWEX Địa điểm: NEC Birmingham Ngày: 6-8 tháng 11 năm 2008 Kích thước quầy: 64m² (8m x 8m) Nhà thầu thiết kế quầy: Công ty Exhibition Contractors	
Chi phí	£
Phí thuê chỗ:	8.000
Thiết kế, cung cấp và xây dựng	10.000
Trang trí, phông nền	5.000
Thảm, đồ nội thất,đèn, điện thoại…	3.000
Chi phí khách sạn, ăn ở cho nhân viên tham gia triển lãm	2.000
Tổng cộng	28.000

Hình 4.6: *Kế hoạch chi tiêu cho một cuộc triển lãm chính*

Chi phí và ngân sách

Một vấn đề mà bạn cần phải quan tâm là liệu những chiến lược và kế hoạch hành động của bạn có khả thi và sinh lợi hay không? Nếu chi phí cho việc triển khai chiến lược và những kế hoạch hành động của bạn cao hơn mức lợi nhuận dự tính thì bạn tạm thời hãy quên kế hoạch ấy đi, trừ khi bạn có thể nghĩ ra những chiến lược khác giúp đạt được các mục tiêu đó.

Bằng cách thực hiện bản tính lãi lỗ, bạn sẽ biết được kế hoạch marketing của bạn có thể tồn tại được hay không? Mọi công ty đều có một cách tính đặc biệt để chuyển các dữ liệu tài chính thành con số lỗ lãi cụ thể. Tốt nhất, bạn nên nhờ một nhân viên tài chính giúp bạn chuẩn bị bản tính lãi lỗ cần thiết cho kế hoạch của bạn.

Bản tính lãi lỗ

Bản tính lãi lỗ là bản tóm tắt thể hiện sự thành công hoặc thất bại trong việc kinh doanh của công ty sau một thời gian. Bản tính này cũng thể hiện mức thu nhập có được cũng như chi phí phát sinh. Hình 4.7 thể hiện bản tính lãi lỗ của Công ty M.

			£000
	Doanh thu		6.000
Trừ	Chi phí sản phẩm		4.000
	Tổng lợi nhuận		2.000
Trừ	chi phí phân phối	100	
	Chi phí hoạt động	850	
			950
	Lợi nhuận hoạt động		1.050

Hình 4.7: Bản tính lãi lổ của Công ty M

Điều quan trọng là bạn cần nắm rõ các thuật ngữ dùng trong bản tính lãi lỗ:

Doanh thu

Doanh thu đại diện cho tổng doanh số thu được trong năm từ các hoạt động mua bán thông thường của công ty.

Chi phí sản phẩm

Đây là con số đại diện cho các chi phí trực tiếp tạo nên các sản phẩm được bán ra. Chi phí này phần lớn chính là chi phí lao động và chi phí nguyên vật liệu.

Tổng lợi nhuận

Khi lấy doanh thu trừ đi chi phí sản phẩm, con số còn lại chính là tổng lợi nhuận. Con số này thể hiện sự so sánh trực tiếp giữa giá trị bán ra của sản phẩm và chi phí sản xuất ra sản phẩm đó. Phần "chênh lệch" phải đủ trang trải tất cả chi phí phát sinh trong quá trình điều hành kinh doanh.

Chi phí khác

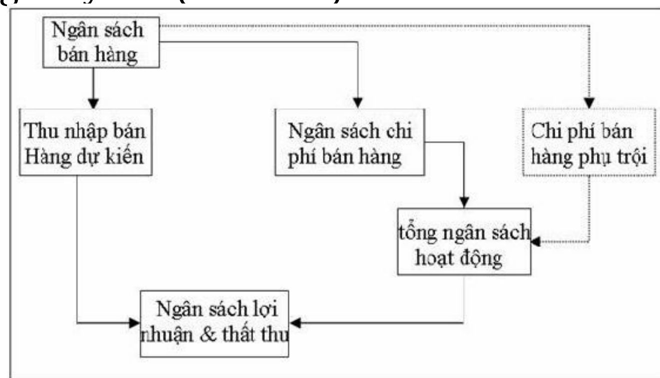
Các chi phí khác có thể bao gồm chi phí phân phối, hành chính và hoạt động. Chi phí này bao gồm cả chi phí vận hành các phòng kinh doanh và marketing lẫn các chi phí quảng cáo và khuyến mãi; cũng như chi phí trả lương cho các nhân sự cấp cao, tiền điện, rủi ro giảm giá và chi phí nghiên cứu, phát triển sản phẩm.

Lợi nhuận hoạt động

Đây là con số chính yếu nhất thể hiện kết quả kinh doanh trong năm và là thước đo cuối cùng quyết định liệu bạn có nên tiếp tục việc kinh doanh của mình hay không.

Hoạch định ngân sách

Kế hoạch marketing là một phần của kế hoạch kinh doanh. Những kế hoạch marketing riêng lẻ cuối cùng sẽ được đối chiếu và tổng hợp trong bản kế hoạch marketing tổng quát của toàn công ty. Cho dù bạn đang chuẩn bị ngân sách cho kế hoạch marketing của toàn công ty hay tính toán mức đột hiệu quả của một kế hoạch marketing riêng lẻ thì đừng quên rằng các nguyên tắc chung vẫn không thay đổi (hình 4.8).



Hình 4.8: *Hoạch định ngân sách bán hàng phụ trội*

Chỉ khi nào bạn có một sản phẩm hoàn toàn mới hoặc nếu bạn tiên liệu thấy một mức gia tăng đáng kể trong kinh doanh, thì bạn mới có thể đòi hỏi một khoản vốn đầu tư lớn. Dĩ nhiên là nếu kế hoạch của bạn đòi hỏi một sự gia tăng nhân sự ở vị trí bán hàng khu vực thì tất cả những chi phí cho sự gia tăng này đều phải được tính vào ngân sách trù liệu.

Đối với một kế hoạch marketing dành cho một sản phẩm hoặc thị trường riêng lẻ, chúng ta không tính đến tổng doanh thu và chi phí của toàn công ty mà chỉ tính đến doanh thu bổ trợ phát sinh từ kế hoạch đó cũng như chi phí đi kèm với việc thực thi kế hoạch.

Một cách thức đơn giản nhất giúp bạn dự liệu xem kế hoạch của bạn có sinh lợi hay không – đó chỉ là tính tổng các chi phí có thể phát sinh trong quá trình thực hiện kế hoạch và so sánh chúng với mức lợi nhuận thặng dư có thể thu lại được.

Để hiểu cụ thể hơn, bạn hãy tìm hiểu về ngân sách chi phí hoạt động của phòng bán hàng Anh Quốc của công ty M ở bảng 4.2 sau đây.

Bảng 4.2: Bảng tính ngân sách chi phí hoạt động

BẢNG NGÂN SÁCH CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG NĂM 2008
Phòng bán hàng khu vực Anh Quốc

Mục	Chi phí năm 2007	Lạm phát		Phát triển	Mục khác	Chi phí năm 2008
	£k	%	£k	£k	£k	
Lương	160	3	4,8	75,0		239,8
Tuyển dụng	3	3	0,1	6,0		9,1
Du lịch/giải trí	30	3	0,9	7,0		37,9
Chi phí xe hơi	14	3	0,4	6,0		20,4
Quảng cáo	10	3	0,3	11,0		21,3
Triển lãm	10	3	0,3		28,0	38,3
Thuyết trình	10	3	0,3		5,0	15,3
Linh tinh	10	3	0,3			10,3
Tổng cộng	247	3	7,4	105,0	33,0	392,4

Bản tính lãi lỗ của công ty M sẽ được phân tích dựa trên những *chi phí phụ trội* phát sinh trong quá trình thực hiện kế hoạch marketing.

Trước tiên phải bắt đầu từ những con số trù liệu bán hàng. Chi phí bán hàng bao gồm những chi phí trực tiếp liên quan đến việc sản xuất sản phẩm, bao gồm nguyên vật liệu, nhân công. Lợi nhuận chính là phần chênh lệch giữa tổng chi phí và số tiền thu được từ việc bán sản phẩm.

Khi thực hiện một kế hoạch marketing, các chi phí hoạt động phát sinh liên quan đến nhiều phòng bán hàng và phòng marketing và bao gồm cả các chi phí hành chính như tiền thuê văn phòng, phương tiện đi lại, máy móc thiết bị văn phòng…

Các chi phí đặc trưng phát sinh bởi phòng bán hàng và phòng marketing bao gồm chi phí thuyết trình, quảng cáo, triển lãm, lương bổng, công tác…Tất cả được tính vào chi phí của các chiến dịch quảng cáo và triển lãm cho ngành công nghiệp xử lý nước ở bảng 4.1 và hình 4.6. Chi phí của lực lượng bán hàng hiện tại (bảng 4.2) đã được tính vào bảng ngân sách lãi lỗ chung của công ty do đó không cần phải nhắc lại trong bảng ngân sách lãi lỗ của bộ phận này (bảng 4.3).

Bảng 4.3 cho thấy nếu thực hiện theo kế hoạch này, công ty sẽ chịu lỗ trong năm đầu tiên và huề vốn vào năm thứ hai. Đây cũng là điều khá phổ biến. Nếu bạn có thể huề vốn được ngay từ năm đầu tiên thì càng tốt, nhưng trong thực tế, kinh doanh thường đòi hỏi phải đầu tư trước khi có thể thu lợi nhuận.

Bảng 4.3: Tác động lãi lỗ từ các chi phí hoạt động phụ trội khi thực hiện kế hoạch marketing cho thị trường Anh Quốc

	2008 £k	2009 £k	2010 £k
Doanh số bán ra	260,0	576,0	937,0
Chi phí bán hàng	158,6	339,8	534,1
Tổng lợi nhuận	101,4	236,2	402,9
Chi phí bán hàng và marketing			
Lương	75,0	78,0	81,1
Tuyển dụng	6,0		
Du lịch/giải trí	7,0	7,6	7,9
Chi phí xe hơi	6,0	6,2	6,5
Quảng cáo	11,0	11,5	12,0
Triển lãm	28,0		15,0
Thuyết trình	5,0	25,0	20,0
Linh tinh		5,0	6,0
Tổng chi phí bán hàng	138,0	133,3	148,5
Chi phí hành chính	20,0	20,8	21,6
Chi phí xử lý dữ liệu	5,0	5,5	6,0
Chi phí phân phối	6,9	7,2	7,5
Tổng chi phí hoạt động (liên quan đến kế hoạch)	169,9	166,8	183,6
Lợi nhuận hoạt động (liên quan đến kế hoạch)	(68,5)	69,4	213,3

5 Viết bản kế hoạch marketing

Bản kế hoạch marketing chỉ nên tóm gọn những thông tin chính cần chuyển tải và phải thật cụ thể, rõ ràng và súc tích. Bạn không cần thiết phải đưa các thông tin nghiên cứu và dữ liệu khảo sát vào bản kế hoạch này vì chúng sẽ làm người đọc rối rắm. Bạn cũng không cần phải trình bày tất cả các kế hoạch hành động chi tiết, chỉ cần bạn tóm tắt ngắn gọn đối với những kế hoạch nào quan trọng. Những thông tin cần thiết khác, bạn nên trình bày riêng ở phần phụ lục.

Sau đây là một số hướng dẫn bạn cần lưu ý:

- Chuyển sang trang mới sau mỗi phần trình bày, cho dù mỗi phần chỉ gồm vài dòng.
- Xuống dòng khi liệt kê các điểm chính.
- Đừng nhồi nhét quá nhiều con số trên cùng một trang.
- Tránh cỡ chữ nhỏ gây khó đọc.
- Chọn phông chữ thích hợp khi in ấn tài liệu.
- Trình bày ngắn gọn, súc tích, không dài dòng.
- Tránh dùng các thuật ngữ khó hiểu, ghi cụ thể các từ viết tắt trong lần đầu tiên sử dụng.

Nếu cẩn thận, bạn có thể trình bày bằng chương trình slide PowerPoint, trong đó slide là một phần tóm tắt khác nhau.

Luôn có phần mục lục tóm tắt ngay từ trang đầu để giúp người đọc nhanh chóng tìm thấy nội dung mà họ quan tâm.

NỘI DUNG

Phần		Trang
1.Giới thiệu		2
2.Tóm tắt nội dung thực hiện		3
3.Phân tích tình huống	- Các giả thuyết	4
	- Doanh số bán hàng (Trước đây/Ngân sách)	5
	- Các thị trường chiến lược	7
	- Các sản phẩm chính	9
	- Các khu vực bán hàng chính	11
4.Các mục tiêu marketing		13
5.Các chiến lược marketing		14
6.Kế hoạch thực hiện		18
7.Hỗ trợ bán hàng		19
8.Ngân sách		20
9.Bảng cân đối thu chi		22
10.Kiểm soát		23
11.Cập nhật		24
Phụ lục 1		26
Phụ lục 2		32

Hình 5.1: *Nội dung tóm tắt của một bản kế hoạch marketing hoàn chỉnh*

Tùy vào phạm vi kế hoạch mà bạn có thể bỏ bớt hoặc kết hợp một số mục nhất định.

Giới thiệu

Phần này cung cấp cho người đọc cái nhìn cơ bản về toàn bộ kế hoạch, cũng như thể hiện sơ lược về lý do, mục đích và giá trị lợi ích của tài liệu.

Dưới đây là phần giới thiệu trong bản kế hoạch marketing dành cho thị trường Anh Quốc của Công ty M:

Những năm gần đây, doanh số bán hàng của Công ty M tại Anh Quốc trở nên sút giảm. Mặc dù doanh số của những mặt hàng thuộc ngành công nghiệp xử lý nước vẫn đáp ứng chỉ tiêu nhưng chưa bao giờ đạt mức doanh số chủ lực. Rõ ràng, công ty còn hiểu rất ít về ngành công nghiệp này cũng như tiềm năng của nó. Thời điểm này, EU đang đầu tư nguồn ngân sách lớn cho chương trình xử lý nước và chất thải. Và công ty M muốn tận dụng thời cơ này để phân tích vị thế hiện tại của mình trên thị trường và chuẩn bị cho sự phát triển dài lâu.

Tóm tắt nội dung thực hiện

Phần tóm tắt cần phải thể hiện được các điểm chính yếu của bản kế hoạch sao cho thật rõ ràng và súc tích, tránh tình trạng dông dài không cần thiết. Phải làm sao để tất cả mọi người đọc bản kế hoạch đều có thể hiểu được nội dung cốt lõi ngay từ phần tóm tắt.

Phần tóm tắt nên bao gồm:

· Các giả thiết chính của kế hoạch

· Các mục tiêu của kế hoạch

· Thời hạn thực hiện kế hoạch

Dưới đây là phần tóm tắt nội dung thực hiện của Công ty M:

Cho dù tổng doanh số của công ty M tại thị trường Anh Quốc đang sút giảm nhưng doanh số của thiết bị đầu lọc đã tăng gấp ba lần trong ba năm qua, tập trung ở ngành công nghiệp xử lý nước. Hiện tại, công ty M chỉ nắm giữ 10% thị phần trong ngành công nghiệp xử lý nước đối với mặt hàng thiết bị đầu lọc và 5% đối với van tròn. Nếu xét theo các điều kiện kinh tế ổn định hiện nay thì công ty có khả năng giành được nhiều thị phần hơn trong thị trường rộng mở này. Đồng thời, sản phẩm kết hợp giữa thiết bị lọc và van đầu tròn cũng sẽ mang lại lợi thế cho công ty.

Mục tiêu của kế hoạch này là gia tăng gấp đôi thị phần trong ngành công nghiệp xử lý nước lên 20% đối với sản phẩm thiết bị lọc và 10% đối với van đầu tròn tại thị trường chỉ định vào năm 2010. Kế hoạch này sẽ nêu cụ thể cách thức thực hiện cũng như đề bạt những mong muốn về nhân lực hỗ trợ mà không đòi hỏi gia tăng đầu tư lớn về nhà xưởng và thiết bị.

Phân tích tình huống

Trong phần phân tích tình huống của bản kế hoạch, bạn chỉ nên trình bày nội dung tóm tắt về các dữ liệu khảo sát cũng như những kết quả chính của phân tích SWOT, bao gồm:

· Các giả định

· Tóm lược về doanh số trước đây

· Điểm lược các thị trường chiến lược

· Điểm lược các sản phẩm chính

· Điểm lược các khu vực bán hàng chính

Có thể có sự trùng lắp giữa phần điểm lược của các mục thị trường chiến lược, sản phẩm chính và khu vực bán hàng chủ lực. Điều quan trọng cần lưu ý là cách trình bày thông tin sao cho làm nổi bật các điểm chính mà bạn muốn chuyển tải đến người đọc. Chi tiết phân tích SWOT thường được đính kèm trong bản phụ lục.

Giả định

Bạn nên giới hạn số lượng giả thiết và chỉ đề cập đến các giả thiết có liên quan trực tiếp đến những vấn đề chính yếu có ảnh hưởng đến các mục tiêu marketing của kế hoạch.

Mỗi giả thiết nên được trình bày dưới dạng câu phát biểu mang tính thực tế và ngắn gọn, ví dụ như:

· Tỷ giá £/$ sẽ duy trì ở mức $1,65 đến $1,85: £1 trong còng 12 tháng tới.

· Lãi suất sẽ không gia tăng quá 1% trong vòng 3 năm tới.

· Mức gia tăng tiền lương của công ty sẽ không vượt quá tỷ lệ lạm phát trong vòng 3 năm tới.

Dưới đây là các giả thiết trong bản kế hoạch marketing dành cho thị trường Anh Quốc của Công ty M:

· Lạm phát sẽ duy trì ở mức 3% vào năm 2008, tăng lên 4% vào năm 2009 và 2010.

· Mức gia tăng tiền lương sẽ không vượt quá tỷ lệ lạm phát trong vòng 3 năm tới.

· Sức mạnh của đồng bản Anh sẽ không vượt quá đồng Euro hoặc đồng đô la Mỹ trong thời gian hoạch định kế hoạch.

Doanh số bán hàng

Trong phần này, bạn nên trình bày về các số liệu doanh số trong vòng ba năm trước cùng các dự đoán doanh số trong vòng ba năm tiếp theo. Bạn nên căn cứ theo doanh số đã được thanh toán thay vì theo các đơn đặt hàng đơn thuần, và các bộ phận trong công ty của bạn, ví dụ phòng sản xuất và tài chính, chỉ có thể hoạt động được dựa trên các số bán hàng. Tuy nhiên, bạn cũng sẽ cần phải đề cập đến con số đơn đặt hàng trong bản kế hoạch của mình và đây là ngân sách đặt hàng thuộc phạm vi làm việc của phòng bán hàng. Ngoài ra, cần bổ sung chi tiết

về doanh số bán hàng dự đoán trong vòng 12 tháng tới vì con số này sẽ trở thành ngân sách hàng năm của sản phẩm hoặc khu vực bán hàng được nêu trong bản kế hoạch.

Bạn cũng đừng quên trình bày dự đoán doanh số đối với toàn khu vực và các sản phẩm. Hãy phân chia nhỏ thành từng sản phẩm riêng lẻ và các chi nhánh rồi trình bày trong mục các nhóm sản phẩm chính, các chi nhánh hoặc trong phần phụ lục.

Bảng 5.1 thể hiện doanh số dự đoán của Công ty M trong kế hoạch tại thị trường Anh Quốc.

Bảng 5.1: Doanh số dự đoán tại thị trường Anh Quốc

CÔNG TY M
SỐ LIỆU BÁN HÀNG
(Các năm trước & Dự đoán tương lai)

Khu vực bán hàng: Anh Quốc

	←Thực tế→			←Dự đoán→		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Thiết bị lọc	200	450	600	750	900	1.050
Van	1.400	1.200	1.000	1.060	1.151	1.287
Thiết bị cấu thành	300	350	400	450	525	600
Tổng cộng	1.900	2.000	2.000	2.260	2.576	2.937

Các thị trường chiến lược

Trong phần này, bạn nên trình bày về các số liệu cũ và dự đoán cho tương lai về doanh số của công ty trong một số ngành nghề chủ đạo. Thông tin có thể được trình bày theo 2 cách như sau:

1. Thể hiện phần trăm doanh số của công ty trong mỗi thị trường.
2. Thể hiện phần trăm thị phần của mỗi thị trường riêng lẻ mà công ty đang chiếm lĩnh.

Bạn chỉ nên đề cập đến các thị trường chính, tốt nhất là từ khoảng 3 đến 6 ngành, vì nếu chỉ lệ thuộc vào một ngành duy nhất, bạn sẽ rất dễ bị ảnh hưởng bởi các thay đổi hay dao động của ngành đó.

Để trình bày các thông tin này, bạn có thể sử dụng hình thức bảng biểu (xem bảng 5.2 và 5.3 hoặc hình 5.2 thể hiện thông tin của công ty M). Bạn cũng đừng quên đính kèm một số ghi chú mô tả cơ bản về các ngành nghề chủ đạo đó.

Bảng 5.2: Bảng thể hiện doanh số của thị trường chiến lược

DOANH SỐ CỦA THỊ TRƯỜNG ANH QUỐC –
CÁC THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm: Van đầu tròn

	Thực tế - 2007		Dự đoán - 2010	
Ngành	£k	%	£k	%
Hóa/Hóa dầu	360	36	430	33
Nước	150	15	300	23
Giấy	120	12	150	12
Thực phẩm	80	8	90	7
Ngành khác	290	29	317	25
Tổng cộng	1.000	100	1.287	100

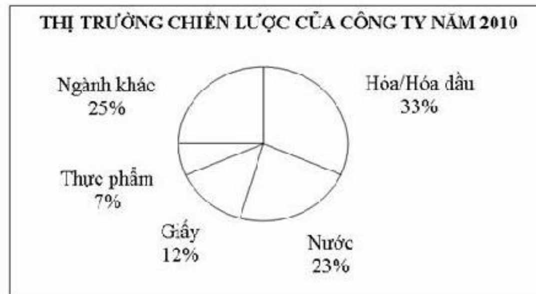
Bảng 5.3: Bảng thể hiện doanh số & thị phần của thị trường chiến lược

DOANH SỐ CỦA THỊ TRƯỜNG ANH QUỐC –
CÁC THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm: Thiết bị lọc & Các bộ phận cấu thành

	Thực tế - 2007		Dự đoán - 2010	
Ngành	£k	%	£k	%
Hóa/Hóa dầu	200	20	250	15
Nước	400	40	900	55
Giấy	150	15	220	13
Ngành khác	250	25	280	17
Tổng cộng	1.000	100	1.650	100





Hình 5.2: *Biểu đồ thể hiện thị phần sản phẩm van đầu tròn của Công ty M*

Phần nội dung mô tả của công ty M trong bản kế hoạch tại thị trường Anh Quốc như sau:

Ngành công nghiệp Hóa/Hóa dầu

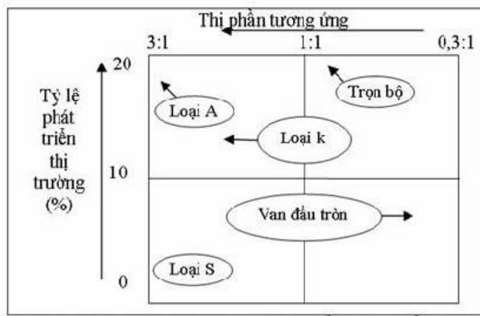
Ngành công nghiệp Hóa/Hóa dầu là thị trường toàn cầu lớn nhất của công ty. Tại Anh, chúng chiếm đến hơn 25% tổng doanh số của công ty. Tuy là một nguồn doanh thu chính nhưng thị trường này đã bị tác động mạnh bởi sự chuyển dịch sản xuất hóa chất nặng và tay nghề lao động thành thạo từ những vùng chi phí đắt đỏ như châu Âu sang các nước Viễn Đông. Công ty M đang cố gắng làm hết sức để bảo vệ thị phần của mình trong ngành công nghiệp này tại thị trường Anh Quốc trong thời gian sắp tới.

Các sản phẩm chính

Đây là phần liệt kê các sản phẩm chính của bạn cùng các chi tiết kỹ thuật và thương mại có liên quan. Trong phần này, bạn nên đính kèm các kết quả thu được từ phân tích SWOT về sản phẩm của công ty và các đối thủ cạnh tranh. Các thông tin nên được trình bày tương tự như phần trình bày về các thị trường chiến lược hoặc bảng mô tả quá trình phát triển của sản phẩm. Hình 5.3 và 5.4 thể hiện kết quả phân tích SWOT và bảng mô tả quá trình phát triển của một sản phẩm do công ty M thực hiện.

ĐIỂM MẠNH • nhiều kích cỡ • hàng hóa chất lượng • chắc chắn, đáng tin cậy	ĐIỂM YẾU • nguyên vật liệu giới hạn • trọng lượng nặng hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh • giá thành cao
CƠ HỘI • nguồn sản phẩm từ Trung Quốc • phát triển sản phẩm mới	NGUY CƠ • các sản phẩm nhập khẩu giá rẻ từ châu Á • các sản phẩm cạnh tranh làm bằng nhựa

Hình 5.3: *Phân tích SWOT đối với sản phẩm van đầu tròn*



Hình 5.4: *Bảng phân tích quá trình phát triển sản phẩm của công ty M*

Dưới đây là phần nội dung mô tả của công ty M trong bản kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc:

Van đầu tròn

Sản phẩm van đầu tròn đang tiến dần đến giai đoạn kết thúc vai trò hữu dụng của chúng. Công ty định tiến hành một cuộc khảo sát người tiêu dùng/đối thủ cạnh tranh trong vòng 6 tháng tới để xác định các nhu cầu thị trường đối với sản phẩm mới. Việc phát triển sản phẩm mới sẽ mất ít nhất 18 tuần. Trong thời gian đó, chúng ta sẽ tiếp tục cố gắng gia tăng doanh số sản phẩm bằng cách bán kèm với bộ thiết bị lọc cho ngành công nghiệp xử lý nước.

Đính kèm là các chủng loại sản phẩm thiết bị lọc của công ty.

Các khu vực bán hàng chính

Bạn có thể áp dụng cách trình bày tương tự như khi trình bày thông tin về các thị trường chiến lược, nhưng khi căn cứ theo khu vực địa lý thay vì theo nhóm ngành (xem bảng 5.4 hoặc hình 5.5).

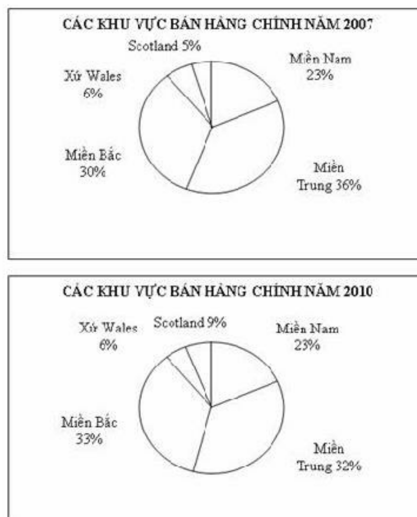
Bảng 5.4: bảng thể hiện các khu vực bán hàng chính

CÔNG TY M
SỐ LIỆU BÁN HÀNG(Các năm trước & Dự đoán)

Khu vực bán hàng: Anh Quốc
Sản phẩm: Van đầu tròn

	←Thực tế→			←Dự đoán→		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Miền Nam	295	250	230	240	250	260
Miền Trung	485	415	360	370	390	420
Miền Bắc	525	420	300	325	351	422
Xứ Wales	45	55	60	65	70	75
scotland	50	60	50	70	90	110
Toàn Anh Quốc	1.400	1.200	1.000	1.070	1.151	1.287

Trong phần diễn giải, bạn nên trình bày các thông tin có liên quan về quy mô của từng thị trường, tỷ lệ phát triển, vị thế hiện tại trên từng thị trường và mục tiêu hướng đến trong tương lai. Bạn cũng nên đính kèm các nhận xét có liên quan đến nhà phân phối, đại lý hoặc các hình thức phân phối khác trong thị trường đó.



Hình 5.5: *Biểu đồ địa lý thể hiện các khu vực bán hàng chính của sản phẩm van đầu tròn của công ty M*

Các mục tiêu marketing

Phần này thể hiện danh sách các mục tiêu cần đạt được, số lượng đơn đặt hàng, doanh thu bán hàng, thị phần và lợi nhuận. Bạn chỉ nên trình bày các mục tiêu chủ chốt, tức là những mục tiêu tổng quát.

Dưới đây là các mục tiêu được đề cập đến trong kế hoạch marketing của công ty M tại thị trường Anh Quốc:

· *Gia tăng doanh số tại Anh lên 10% trong vòng 3 năm.*

· *Tăng gấp đôi doanh số van đầu tròn đối với ngành công nghiệp xử lý nước trong vòng 3 năm.*

· *Gia tăng doanh số các sản phẩm trọn bộ lên 50 cái trong vòng 3 năm.*

· *Tăng gấp đôi thị phần thiết bị đầu lọc đối với ngành công nghiệp xử lý nước đến năm 2010.*

· *Tăng gấp đôi doanh số của các nhà phân phối tại Scotland đến năm 2101.*

· *Gia tăng tổng lợi nhuận từ 39% lên 43% đến năm 2010.*

Các chiến lược marketing

Bạn nên nêu rõ hình thức chiến lược sẽ áp dụng: phòng thủ, phát triển, tấn công hay hỗn hợp. Các chiến lược riêng lẻ nên được liệt kê dưới các tiêu đề của bốn yếu tố chính liên quan đến thị trường như sau:

· Các chiến lược liên quan đến sản phẩm.

· Các chiến lược liên quan đến giá cả.

· Các chiến lược liên quan đến hỗ trợ khách hàng.

· Các chiến lược liên quan đến hoạt động phân phối.

Trong bản kế hoạch của mình, Công ty M đã áp dụng các chiến lược hỗn hợp giữa phát triển *và* tấn công.

Sản phẩm

· *Sản phẩm kết hợp (van đầu tròn và thiết bị lọc).*

· *Thiết kế sản phẩm van đầu tròn mới.*

· *Thiết kế sản phẩm thay thế cho thiết bị lọc "loại S".*

Giá cả

· *Chính sách giảm giá đối với thiết bị lọc "loại S" sẽ tạm ngưng.*

· *Chính sách thâm nhập thị trường sẽ được áp dụng đối với sản phẩm kết hợp vì điều này sẽ giúp gia tăng doanh số của sản phẩm van.*

· *Chính sách thâm nhập thị trường sẽ được áp dụng cho thiết bị lọc "loại K" vì điều này sẽ giúp sản sinh một lượng lớn các phần vỏ thay thế.*

Hỗ trợ khách hàng

· *Thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng.*

· *Tuyển dụng nhân sự bán hàng bổ sung.*

· *Tái cấu trúc quản lý bán hàng.*

· *Gia tăng quảng cáo.*

· *Áp dụng thư điện tử/thư ngỏ.*

· *Gia tăng phạm vi và tần suất triển lãm.*

· *Bổ sung công cụ "phân tích website" cho hình thức marketing điện tử.*

Hoạt động phân phối

· *Thay đổi sự phân phối.*

· *Chỉ định giám đốc phân phối bán hàng.*

· *Gia tăng phạm vi bán hàng.*

Kế hoạch thực hiện What/Where/How

Đây là chương trình chính thể hiện nội dung thực hiện các kế hoạch hành động. Mỗi kế hoạch hành động sẽ được nêu rõ được nêu rõ trong chương trình này hoặc trong kế hoạch phụ liên quan đến sản phẩm, giá cả, khuyến mãi hoặc phân phối. Các kế hoạch phụ này hướng dẫn cụ thể cho các phòng ban hoặc nhân viên thực hiện về những trách nhiệm liên quan và thời gian thực hiện.

Hình 5.6 dưới đây là một ví dụ lấy từ kế hoạch marketing của Công ty M.

CHƯƠNG TRÌNH CHÍNH			
Khu vực: Anh Quốc Năm: 2008			
Tháng	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Trách nhiệm	
Kế hoạch hành động		Phòng ban	Cá nhân
Tái cấu trúc		Thừa hành	Ryan
Thư ngỏ		Marketing	Nancy
Quảng cáo		Marketing	Nancy
Triển lãm		Marketing	Nancy
Giá cả		Bán hàng	Edward
Phân phối		Marketing	Linda
Phân tích thị trường		Marketing	Linda
Thiết kế sản phẩm		Kỹ sư	Tracy
Phát triển website		It	Jace

Hình 5.6: *Chương trình chính cho kế hoạch marketing tại thị trường Anh Quốc*

Bạn nên tránh trình bày các kế hoạch hành động chi tiết trong phần chính của kế hoạch marketing, thay vào đó chỉ nên đính kèm ở phần phụ lục.

Hỗ trợ khách hàng

Ở mục này bạn nên trình bày chi tiết về kế hoạch quảng cáo và hỗ trợ khách hàng, bao gồm cả những yêu cầu về nhân sự cũng như các hình thức quảng cáo, khuyến mãi.

Việc xác định sự kết hợp giữa các kênh phân phối và cấu trúc cơ cấu bán hàng, kể cả những thay đổi do bạn kiến nghị trong kế hoạch là vô cùng quan trọng. Bạn nên nêu rõ danh sách các nhân viên bán hàng hiện tại và cần bổ sung sơ đồ tổ chức của phòng sales (sơ đồ này có thể được trình bày ở phần phụ lục đính kèm theo bản kế hoạch, xem thêm chi tiết ở hình 4.3, 4.4 và 4.5 trích từ bản kế hoạch marketing của công ty M).

Đừng quên đề cập đến chi tiết ngân sách cần dùng cho các chiến dịch quảng cáo, khuyến mãi của bạn, đồng thời đính kèm trong phần phụ lục một bản kế hoạch quảng cáo, hỗ trợ khách hàng trong vòng 12 tháng sắp đến.

Ngân sách và bảng cân đối thu chi

Thông tin vô cùng quan trọng cần phải đề cập là tổng chi phí của bản kế hoạch. Chính mức lợi nhuận gia tăng sẽ quyết định phần chi phí sử dụng cho các kế hoạch hành động, hỗ trợ bán hàng và quảng cáo. Phần doanh số gia tăng theo kế hoạch và phần chi phí phát sinh có liên quan phải được thể hiện trong kế hoạch marketing sao cho thể hiện rõ tính hiệu quả của bản kế hoạch. Các con số nên được trình bày như bảng 4.3 hoặc dưới dạng bảng cân đối thu chi hoàn chỉnh theo nhóm sản phẩm và khu vực của kế hoạch.

Bảng 5.5 dưới đây thể hiện bảng cân đối thu chi hoàn chỉnh của công ty M đối với hoạt động bán hàng của họ tại thị trường Anh Quốc.

Bảng 5.5: Bảng cân đối thu chi của các hoạt động tại thị trường Anh Quốc

	2008 £k	2009 £k	2010 £k
Doanh số bán ra	2.260	2.576	2.037
Chi phí bán hàng	1.356	1.507	1.674
Tổng lợi nhuận	904	1.069	1.263
Chi phí Marketing & Bán hàng			
Lương	239,8	249,4	259,4
Tuyển dụng	9,1	3,2	3,4
Du lịch/Giải trí	37,9	39,4	41,0
Chi phí xe hơi	20,4	21,2	22,0
Quảng cáo	21,3	22,2	23,0
Triển lãm	38,3	11,0	26,4
Thuyết trình	15,3	36,0	31,7
Linh tinh	10,3	10,7	11,1
Tổng chi phí bán hàng	392,4	393,1	418,0
Chi phí hành chính	159,0	166,4	174,1
Chi phí xử lý dữ liệu	32,0	33,3	34,6
Chi phí phân phối	60,0	65,0	70,0
Tổng chi phí hoạt động	643,4	657,8	696,7
Lợi nhuận hoạt động	260,6	411,2	566,3

Kiểm soát và cập nhật

Hệ thống theo dõi và kiểm soát thích hợp có ý nghĩa rất quan trọng trong việc đo lường hiệu quả hoạt động để đạt được các mục tiêu của kế hoạch marketing và đưa ra kiến nghị hành động đúng đắn khi cần thiết. Hệ thống theo dõi và kiểm soát này cũng nên được đề cập đến trong bản kế hoạch chung.

Quá trình kiểm soát bao gồm:

· Thiết lập các tiêu chuẩn và các chỉ tiêu chuẩn này nên gắn liền với chi phí và doanh số hoạch định lẫn thời gian dự tính để thực hiện các kế hoạch hành động

· Đo lường hiệu quả hoạt động – tức là đối chiếu giữa hiệu quả hoạt động thực tế với các tiêu chuẩn đã được đề ra.

· Kiến nghị các phương pháp điều chỉnh những sai lệch trong thực tế so với tiêu chuẩn – hãy xác định cụ thể các bước cần thực hiện nếu sai lệch thực tế vượt qua những giới hạn nhất định so với tiêu chuẩn đã được đề ra. Các giới hạn này cũng cần phải được xác định trong bản kế hoạch.

Hệ thống kiểm soát sẽ được áp dụng đối với các cá nhân có trách nhiệm thực hiện kế hoạch nhiều hơn là đối với kế hoạch và chi phí kế hoạch. Hệ thống này cần sử dụng và cho phép một số sai lệch hợp lý so với tiêu chuẩn trước khi yêu cầu thực hiện điều chỉnh.

Kế hoạch marketing không phải là một văn bản mang tính bất di bất dịch. Trong quá trình thực hiện, bạn sẽ nhận thấy có rất nhiều thay đổi về mặt kinh tế. Một số chiến lược không tỏ ra hiệu quả như bạn vẫn nghĩ, hoặc diễn ra tình trạng trì hoãn đối với một số kế hoạch hành động. Ngược lại, kế hoạch có thể thành công nhanh hơn bạn nghĩ và hiệu quả kinh doanh mà bạn mong đợi ở năm thứ hai lại có thể diễn ra ngay ở năm đầu tiên.

Do đó, việc cập nhật là điều không thể tránh khỏi với một số bản kế hoạch marketing. Bạn nên ghi chú rõ "Kế hoạch này sẽ được điều chỉnh sau mỗi 12 tháng." Đó cũng là thời hạn hợp lý để bạn xem xét, đánh giá và cập nhật lại mọi kế hoạch marketing của mình.

Công ty M đã mô tả các hình thức kiểm soát như sau trong bản kế hoạch của họ:

Công ty M sẽ tổ chức những cuộc họp hàng quý để thảo luận về kế hoạch marketing. Đây là lúc để mọi người trình bày về các bản tóm tắt ngân sách chi phí và tình hình tiến triển thực tê của kế hoạch so với dự tính. Ngoài ra, mọi người sẽ được nghe trình bày báo cáo về việc thực hiện các kế hoạch hành động có liên quan.

6 Trình bày, theo dõi và điều chỉnh bản kế hoạch

Sau khi hoàn chỉnh bản kế hoạch, bạn cần phải trình bày kế hoạch đó với những người có thẩm quyền phê duyệt cũng như những người chịu trách nhiệm đều có thể hiểu được kế hoạch một cách thấu đáo.

Tuy nhiên, bạn cần lưu ý rằng không nhất thiết phải chuyển tải rộng rãi bản kế hoạch đến nhiều người vì đây là một tài liệu mang tính bí mật và nhạy cảm. Nếu vô tình rơi vào tay đối thủ cạnh tranh thì tài liệu này sẽ trở thành một vũ khí vô cùng lợi hại chống lại chính bạn. Nhân sự luôn thay đổi, và do đó, họ có thể mang theo những thông tin mật đến nơi khác.

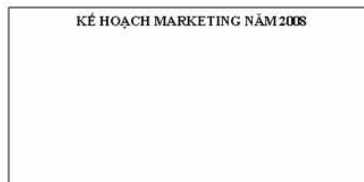
Trình bày kế hoạch

Việc trình bày cần phải súc tích và rõ ràng thậm chí hơn cả khi viết bản kế hoạch vì bạn chỉ có một khoảng thời gian ngắn để nói về kế hoạch trong khi đã có hàng tháng trời trước đó để thai nghén ý tưởng và xây dựng kế hoạch.

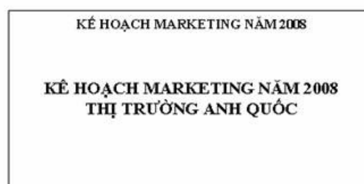
Thông thường, bạn có thể trình bày bằng máy chiếu và phần mềm PowerPoint. Bạn có thể sử dụng các màu sắc và định dạng văn bản thích hợp để gia tăng sự ấn tượng cho nội dung tài liệu của mình. PowerPoint còn cho phép bạn vận dụng những tiện ích thú vị khác như tạo màu nền, chèn hình hay văn bản từ các phần mềm Word hoặc Excel, tạo hiệu ứng âm thanh… Nên trình bày thông tin dưới dạng gạch đầu dòng để tạo tính mạch lạc, rõ ràng.

Bạn chỉ nên sử dụng phông chữ đơn giản và có độ lớn thích hợp để mọi người có thể đọc được nội dung văn bản. Để tăng tính chuyên nghiệp, bạn có thể sử dụng tên công ty, logo sao cho thống nhất trên mỗi trang tài liệu hay slide trình chiếu.

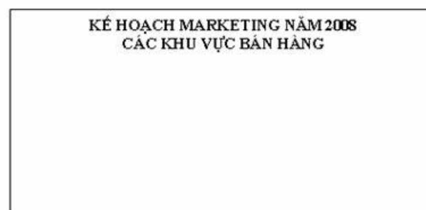
Dưới đây là minh họa cho các slide trình chiếu của công ty M:



Hình 6.1



Hình 6.2



Hình 6.3



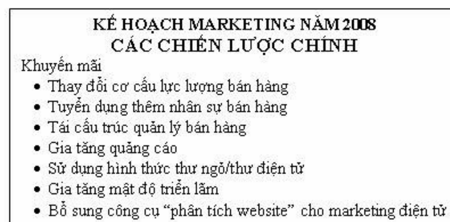
Hình 6.4



Hình 6.5



Hình 6.6



Hình 6.7



Hình 6.8

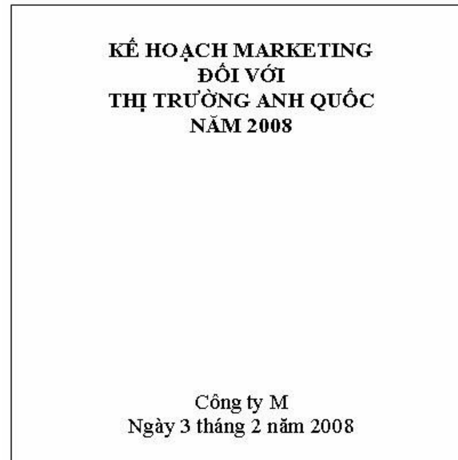
Theo dõi và hiệu chỉnh

Sau khi hoàn tất việc trình bày kế hoạch marketing và được phê duyệt, bạn hãy bắt tay vào thực hiện và theo dõi kết quả. Việc kiểm soát và cập nhật liên tục sẽ giúp bạn biết được trình tự tiến triển và đưa ra những điều chỉnh thích hợp kịp thời.

Hầu hết các công ty đều sử dụng kế hoạch marketing làm cơ sở cho tiến trình hoạch định ngân sách hàng năm. Trong quá trình thực hiện kế hoạch, bạn có thể liệt kê những thuận lợi và hạn chế từ kế hoạch của năm trước. Bạn nên ghi ra những nhiệm vụ chính của mình và thực hiện báo cáo về những gì đã và chưa đạt được so với kế hoạch. Từ đó, tiến trình mang tính tương tác sẽ cứ thế tiếp diễn: từ kế hoạch marketing đến ngân sách, từ ngân sách đến việc hiệu chỉnh và lại dẫn đến việc hoạch định ngân sách tiếp theo. Để mọi việc được dễ dàng, bạn có thể lập sẵn form mẫu cho các kế hoạch marketing và hoạch định ngân sách trên máy tính, đánh

dấu trang và quy định nguyên tắc sử dụng chung với những người còn lại trong tổ chức để tất cả đều có thể chuẩn bị tốt những phần việc của mình, đồng thời dễ dàng thông qua hệ thống nối mạng.

Phụ lục
Bản kế hoạch marketing mẫu


KẾ HOẠCH MARKETING
ĐỐI VỚI
THỊ TRƯỜNG ANH QUỐC
NĂM 2008

Công ty M
Ngày 3 tháng 2 năm 2008

Nội dung

1. Giới thiệu

Những năm gần đây, doanh số bán hàng của công ty tại Anh Quốc trở nên sút giảm. Mặc dù doanh số của những mặt hàng thuộc ngành công nghiệp xử lý nước vẫn đáp ứng chỉ tiêu nhưng chưa bao giờ đạt được mức doanh số chủ lực. Rõ ràng, công ty còn hiểu rất ít về ngành công nghiệp này cũng như tiềm năng của nó. Thời điểm này, EU đang đầu tư nguồn ngân sách lớn cho chương trình xử lý nước và chất thải. Và công ty muốn tận dụng thời cơ này để phân tích vị thế hiện tại của mình trên thị trường và chuẩn bị cho sự phát triển dài lâu.

2. Tóm tắt nội dung thực hiện

Cho dù tổng doanh số của công ty tại thị trường Anh Quốc đang sút giảm nhưng doanh số của thiết bị đầu lọc đã gia tăng gấp ba lần trong ba năm qua, tập trung ở ngành công nghiệp xử lý nước. Hiện tại, công ty chỉ nắm giữ 10% thị phần trong ngành công nghiệp xử lý nước đối với mặt hàng thiết bị đầu lọc và 5% đối với van đầu tròn. Nếu xét theo các điều kiện kinh tế ở định hiện nay thì công ty có khả năng giành được nhiều thị phần hơn trong thị trường rộng mở này. Đồng thời, sản phẩm kết hợp giữa thiết bị lọc và van đầu tròn cũng sẽ mang lại lợi thế cho công ty.

Mục tiêu của kế hoạch này là gia tăng gấp đôi thị phần trong ngành công nghiệp xử lý nước lên 20% đối với sản phẩm thiết bị lọc và 10% đối với van đầu tròn tại thị trường chỉ định vào năm 2010. Kế hoạch này sẽ nêu cụ thể cách thức thực hiện cũng như đề bạt những mong muốn về nhân sự và nguồn lực hỗ trợ mà không đòi hỏi gia tăng đầu tư lớn về nhà xưởng và thiết bị.

3. Phân tích tình huống

3.1 Giả thiết

· Lạm phát sẽ duy trì ở mức 3% vào năm 2008, tăng lên 4% vào năm 2009 và 2010.

· Mức gia tăng tiền lương sẽ không vượt quá tỷ lệ lạm phát trong vòng 3 năm tới.

· Sức mạnh của đồng bản Anh sẽ không vượt quá đồng Euro hoặc đồng đô-la Mỹ trong thời gian hoạch định kế hoạch.

CÔNG TY M
SỐ LIỆU BÁN HÀNG
(Các năm trước & Dự đoán tương lai)

Khu vực bán hàng: Anh Quốc

	Thực tế			Dự đoán		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Thiết bị lọc	200	450	600	750	900	1.050
Van	1.400	1.200	1.000	1.060	1.151	1.287
Thiết bị cấu thành	300	350	400	450	525	600
Tổng cộng	1.900	2.000	2.000	2.260	2.567	2.937

Vui lòng xem thêm phụ lục 1 để biết thêm chi tiết về doanh số & đơn đặt hàng của giai đoạn 2005 – 2007 cũng như doanh số & ngân sách đặt hàng của giai đoạn 2008 – 2010.

3.3 Các thị trường chiến lược

Các thị trường chiến lược của công ty là hóa/hóa dầu, xử lý nước, giấy và thực phẩm. Dưới đây là bảng thể hiện doanh số tại các thị trường này trong năm 2007 và dự đoán cho năm 2010:

DOANH SỐ CỦA THỊ TRƯỜNG ANH QUỐC – CÁC THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm: Van đầu tròn

	Thực tế - 2007		Dự đoán - 2010	
Ngành	£k	%	£k	%
Hóa/Hóa dầu	360	36	430	33
Nước	150	15	300	23
Giấy	120	12	150	12
Thực phẩm	80	8	90	7
Ngành khác	290	29	317	25
Tổng cộng	1.000	100	1.287	100

DOANH SỐ CỦA THỊ TRƯỜNG ANH QUỐC – CÁC THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Sản phẩm: Thiết bị lọc & Các bộ phận cấu thành

	Thực tế - 2007		Dự đoán - 2010	
Ngành	£k	%	£k	%
Hóa/Hóa dầu	200	20	250	15
Nước	400	40	900	55
Giấy	150	15	220	13
Ngành khác	250	25	280	17
Tổng cộng	1.000	100	1.650	100

Ngành công nghiệp Hóa/Hóa dầu

Ngành công nghiệp Hóa/Hóa dầu là thị trường toàn cầu lớn nhất của công ty. Tại Anh, chúng chiếm đến 25% tổng doanh thu chính nhưng thị trường này đã bị tác động mạnh bởi sự chuyển dịch sản xuất hóa chất nặng và tay nghề lao động thành thạo từ những vùng chi phí đắt đỏ như châu Âu sang các nước Viễn Đông. Công ty M đang cố gắng làm hết sức để bảo vệ thị phần của mình trong ngành công nghiệp này tại thị trường Anh Quốc trong thời gian sắp tới.

Ngành công nghiệp xử lý nước

Ngành này chiếm 28% doanh số kinh doanh tại Anh Quốc, đồng thời là bộ phận phát triển nhanh nhất trong mặt bằng kinh doanh của công ty. Ngành công nghiệp này sẽ thực hiện một chương trình đầu tư lớn để tuân thủ các chỉ thị của EU về vấn đề xử lý nước và các chất thải. Công ty M sẽ phải tận dụng gia tăng ngân sách chi tiêu của ngành này để phát triển kinh doanh.

Ngành công nghiệp giấy

Ngành công nghiệp đang dần rút lui khỏi thị trường. Giá gỗ đã tăng cao dữ dội trong vài năm trở lại đây. Đứng trước nhu cầu gia tăng của các loại giấy phủ bề mặt, công ty có ý định sẽ tập trung phát triển việc kinh doanh các sản phẩm van và thiết bị lọc. Tuy vậy, mức tăng trưởng ở thị trường Anh sẽ tương đối chậm.

Ngành thực phẩm

Doanh số của công ty trong ngành này sút giảm. Hiện nay, ngành này chỉ chiếm 6% tổng doanh số tại Anh Quốc. Sự cạnh tranh từ các nhà phân phối sản phẩm van đầu tròn bằng thép không gỉ từ Viễn Đông ngày càng gia tăng và gay gắt.

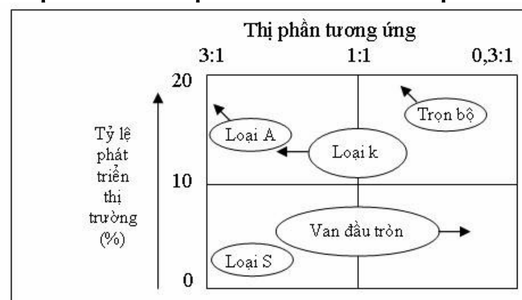
Các khách hàng chiến lược

Từ bảng phân tích doanh số năm 2007, một bảng danh sách các khách hàng chủ lực đã được lập ra. Danh sách này bao gồm 40 khách hàng hàng đầu về doanh thu, đại diện cho 20% lượng khách hàng nói chung và 80% tổng doanh số trên toàn nước Anh.

Do số lượng khách hàng còn hạn hẹp (806 khách hàng vào năm 2007) và phần lớn việc kinh doanh của công ty lại phụ thuộc vào một lượng khách hàng nhỏ bé nên công ty cần phải mở rộng và phát triển lượng khách hàng nhiều hơn nữa.

3.4 Các sản phẩm chính

Dưới đây là bảng phân tích quá trình phát triển sản phẩm của công ty.



Van đầu tròn

Sản phẩm van đầu tròn đã tiến đến giai đoạn kết thúc vai trò hữu dụng của chúng. Công ty dự định sẽ tiến hành một cuộc khảo sát người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh trong vòng 6 tháng tới để xác định các nhu cầu thị trường đối với sản phẩm mới. Việc phát triển sản phẩm mới sẽ mất ít nhất 18 tuần. Trong thời gian đó, chúng tôi sẽ tiếp tục cố gắng gia tăng doanh số sản phẩm bằng cách bán kềm với bộ thiết bị lọc cho ngành công nghiệp xử lý nước.

Thiết bị lọc

Thiết bị lọc loại A đã đạt đến giai đoạn bão hòa của vòng đời sản phẩm, loại A đang ở giai đoạn phát triển chín muồi, còn loại K và các sản phẩm trọn bộ thì đang ở giai đoạn phát triển vũ bão. Mục tiêu của công ty là duy trì tình trạng này.

3.5 Các khu vực bán hàng chính

CÔNG TY M
SỐ LIỆU BÁN HÀNG(Các năm trước & Dự đoán)

Khu vực bán hàng: Anh Quốc
Sản phẩm: Van đầu tròn

	Thực tế			Dự đoán		
Năm (đơn vị ngàn £)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Miền Nam	295	250	230	240	250	260
Miền Trung	485	415	360	370	390	420
Miền Bắc	525	420	300	325	351	422
Xứ Wales	45	55	60	65	70	75
scotland	50	60	50	70	90	110
Toàn Anh Quốc	1.400	1.200	1.000	1.070	1.151	1.287

Tổng doanh số của các sản phẩm hiện tại chủ yếu là ở khu vực miền Trung và miền Bắc nước Anh, đặc biệt là đối với công nghiệp hóa chất. Doanh số của thiết bị lọc và sản phẩm cấu thành chủ yếu tập trung ở ngành công nghiệp xử lý nước, vốn trải rộng trên toàn nước Anh. Thế mạnh của công ty chủ yếu tập trung trong ngành công nghiệp xử lý nước tại miền Nam ở nước Anh ở các chi nhánh Thames, Southern và Wessex Water. Công ty hy vọng tốc độ tăng trưởng nhanh chóng này sẽ tiếp tục duy trì như đã thỏa thuận với chi nhánh Thames Water.

Việc kinh doanh sản phẩm van tại miền Trung và Bắc nước Anh bị ảnh hưởng mạnh bởi tình trạng suy thoái kinh tế. Công ty hy vọng sẽ đạt được một số cải thiện nhất định đối với sản phẩm này tại các khu vực nêu trên, nhưng do bởi tình trạng đóng cửa của các nhà máy, công ty sẽ khó đạt được mức doanh số như năm trước.

4. Mục tiêu marketing

· Gia tăng doanh số tại Anh lên 10% trong vòng 3 năm.
· Tăng gấp đôi doanh số van đầu tròn đối với ngành công nghiệp xử lý nước trong vòng 3 năm.
· Gia tăng doanh số các sản phẩm trọn bộ lên 50 cái trong vòng 3 năm.
· Tăng gấp đôi thị phần thiết bị lọc đối với ngành công nghiệp xử lý nước đến năm 2010.
· Tăng gấp đôi doanh số của các nhà phân phối tại Scotland đến năm 2010.
· Gia tăng tổng lợi nhuận từ 39% lên 43% đến năm 2010.

5. Chiến lược marketing

Sản phẩm
· Sản phẩm kết hợp (van đầu tròn và thiết bị lọc).
· Thiết kế sản phẩm van đầu tròn mới.
· Thiết kế sản phẩm thay thế cho thiết bị lọc "loại S".
Giá cả
· Chính sách giảm giá đối với thiết bị lọc "loại S" sẽ tạm ngưng.
· Chính sách thâm nhập thị trường sẽ được áp dụng đối với sản phẩm kết hợp vì điều này sẽ giúp gia tăng doanh số của sản phẩm van.
· Chính sách thâm nhập thị trường sẽ được áp dụng cho thiết bị lọc "loại K" vì điều này sẽ giúp sản sinh một lượng lớn các phần vỏ thay thế.
Hỗ trợ khách hàng
· Thay đổi cơ cấu lực lượng bán hàng.
· Tuyển dụng nhân sự bán hàng bổ sung.
· Tái cấu trúc quản lý bán hàng.
· Gia tăng quảng cáo.
· Áp dụng thư điện tử/ thư ngỏ.

· Gia tăng phạm vi và tần suất triển lãm.
· Bổ sung công cụ "phân tích website" cho hình thức marketing điện tử.

Hoạt động phân phối

· Thay đổi sự phân phối.
· Chỉ định giám đốc phân phối bán hàng.
· Gia tăng phạm vi bán hàng.

6. Kế hoạch thực hiện

Trên đây là chương trình chính dành cho năm 2008. Các kế hoạch tạm thời dành cho năm 2009 và năm 2010 được đính kèm với các kế hoạch hành động trong bảng phụ lục 6 và 7.

CHƯƠNG TRÌNH CHÍNH			
Khu vực: Anh Quốc Năm: 2008			
Tháng	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Trách nhiệm	
Kế hoạch hành động		Phòng ban	Cá nhân
Tái cấu trúc		Thừa hành	Ryan
Thư ngỏ		Marketing	Nancy
Quảng cáo		Marketing	Nancy
Triển lãm		Marketing	Nancy
Giá cả		Bán hàng	Edward
Phân phối		Marketing	Linda
Phân tích thị trường		Marketing	Linda
Thiết kế sản phẩm		Kỹ sư	Tracy
Phát triển website		It	Jace

7. Hỗ trợ bán hàng

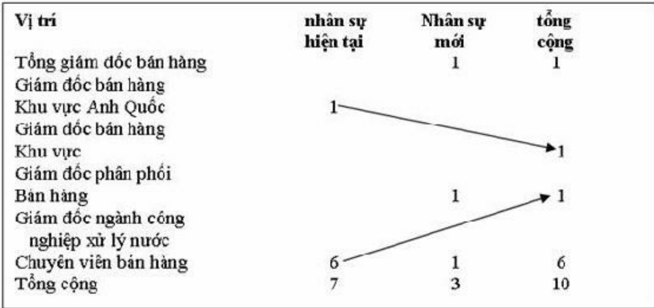
Doanh số của sản phẩm van của công ty tập trung ở miền Trung và miền Bắc nước Anh, nơi công ty có mạng lưới phân phối rất tốt, đặc biệt là thông qua đại lý Chemserv tại Manchester. Công ty đang cân nhắc việc phân phối tại khu vực này và quyết định xem liệu có thể mua đại lý Chemserv để trở thành trung tâm phân phối bán hàng của miền Bắc hay không. Doanh số của công ty tại xứ Wales và Scotland rất thấp. Việc phân phối tại khu vực này cần được xem xét và điều chỉnh cho thích hợp hơn.

Cơ cấu bán hàng hiện tại của công ty như sau:

Theo cơ cấu này, các chuyên viên bán hàng đảm nhiệm một lượng các khách hàng và hợp đồng chính, còn giám đốc bán hàng khu vực Anh Quốc thì quản lý toàn bộ lực lượng bán hàng lẫn các nhà phân phối. Các chuyên gia bán hàng chịu trách nhiệm trên từng khu vực lấn phạm vi toàn ngành. Rõ ràng, cơ cấu này thiếu tính tập trung nên công ty đưa ra một cách tái cấu trúc khác nhau như sau để cải thiện:

Trong cấu trúc này, tổng giám đốc bán hàng và giám đốc phân phối bán hàng là những vị

trí nhân sự mới cần được tuyển dụng. Giám đốc bán hàng khu vực Anh Quốc trở thành giám đốc bán hàng khu vực. Các chuyên viên bán hàng, vốn là những chuyên giá trong ngành xử lý nước, sẽ trở thành giám đốc sản phẩm/bán hàng cho ngành xử lý nước và một lực lượng bán hàng riêng biệt sẽ được tạo mới để phát triển doanh số cho ngành công nghiệp xử lý nước.



Vị trí	nhân sự hiện tại	Nhân sự mới	tổng cộng
Tổng giám đốc bán hàng		1	1
Giám đốc bán hàng Khu vực Anh Quốc	1		
Giám đốc bán hàng Khu vực			1
Giám đốc phân phối Bán hàng		1	1
Giám đốc ngành công nghiệp xử lý nước			
Chuyên viên bán hàng	6	1	6
Tổng cộng	7	3	10

Chi phí quảng cáo chủ yếu của công ty nhắm đến ngành công nghiệp xử lý nước. Song song đó, công ty vẫn tiếp tục tiến hành các chiến dịch quảng cáo bằng tờ bướm kẹp vào các hình thức sổ niên giám hay cẩm nang tiêu dùng. Ngoài ra, công ty còn tiến hành các hình thức thư ngỏ, thư điện tử nhắm đến khách hàng mục tiêu và mở rộng website (bao gồm cả các phần mềm phân tích thói quen truy cập của khách hàng trên website) cho thể loại marketing điện tử. Công ty dự định tham dự Triển lãm ngành xử lý nước Quốc tế diễn ra vào tháng 11 năm 2008 (cứ 3 năm tổ chức một lần).

Dưới đây là kế hoạch quảng cáo trong năm 2008:

QUẢNG CÁO TRÊN BÁO CHÍ

Áp dụng cho: Ngành xử lý nước **Năm 2008**

Tờ báo	số lần	Đơn giá/1 lần quảng cáo	Tổng chi phí	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
		£	£												
Xử lý Nước & Chất thải	2	1.800	3.600				x						x		
Dịch vụ ngành nước	2	1.500	3.000					x						x	
Bản tin ngành nước	3	800	2.400			x				x			x		
Niên giám ngành nước	1	2.000	2.000	x											
Tổng chi phí			11.000												

8. Ngân sách và bảng cân đối thu chi

Các chi phí cho hoạt động kinh doanh tại thị trường Anh Quốc sẽ gia tăng để đáp ứng nhu cầu tuyển thêm nhân sự và chi phí khuyến mãi phát sinh trong quá trình thực hiện kế hoạch.

BẢNG NGÂN SÁCH CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG NĂM 2008 Phòng bán hàng khu vực Anh Quốc						
Mục	Chi phí năm 2007	Lạm phát		Phát triển	Mục khác	Chi phí năm 2008
	£k	%	£k	£k	£k	
Lương	160	3	4,8	75,0		239,8
Tuyển dụng	3	3	0,1	6,0		9,1
Du lịch/giải trí	30	3	0,9	7,0		37,9
Chi phí xe hơi	14	3	0,4	6,0		20,4
Quảng cáo	10	3	0,3	11,0		21,3
Triển lãm	10	3	0,3		28,0	38,3
Thuyết trình	10	3	0,3		5,0	15,3
Linh tinh	10	3	0,3			10,3
Tổng cộng	247	3	7,4	105,0	33,0	392,4

Trong các năm sau đó, công ty sẽ không phải bỏ nhiều chi phí cho triển lãm và tuyển dụng như trong năm đầu tiên. Tuy nhiên, chi phí thuyết trình giới thiệu sản phẩm sẽ gia tăng trong năm thứ hai và thứ ba, khi các sản phẩm van và thiết bị lọc mới được tung ra.

Tác động chung của kế hoạch là giảm lợi nhuận trong năm đầu tiên bởi lợi nhuận sẽ gia tăng nhanh chóng trong năm thứ hai và thứ ba. Dưới đây là bảng cân đối thu chi của các hoạt động tại thị trường Anh Quốc.

	2008 £k	2009 £k	2010 £k
Doanh số bán ra	2.260	2.576	2.037
Chi phí bán hàng	1.356	1.507	1.674
Tổng lợi nhuận	904	1.069	1.263
Chi phí Marketing & Bán hàng			
Lương	239,8	249,4	259,4
Tuyển dụng	9,1	3,2	3,4
Du lịch/Giải trí	37,9	39,4	41,0
Chi phí xe hơi	20,4	21,2	22,0
Quảng cáo	21,3	22,2	23,0
Triển lãm	38,3	11,0	26,4
Thuyết trình	15,3	36,0	31,7
Linh tinh	10,3	10,7	11,1
Tổng chi phí bán hàng	392,4	393,1	418,0
Chi phí hành chính	159,0	166,4	174,1
Chi phí xử lý dữ liệu	32,0	33,3	34,6
Chi phí phân phối	60,0	65,0	70,0
Tổng chi phí hoạt động	643,4	657,8	696,7
Lợi nhuận hoạt động	260,6	411,2	566,3

9. Kiểm soát và cập nhật

Các cuộc họp thảo luận về kế hoạch marketing sẽ được diễn ra hàng quý. Lúc này, những người có trách nhiệm sẽ trình bày về các bản tóm tắt ngân sách chi phí và tình hình tiến triển thực tế của kế hoạch so với dự tính. Ngoài ra, mọi người sẽ được nghe trình bày báo cáo về việc thực hiện các kế hoạch hành động có liên quan. Kế hoạch này sẽ được xem xét lại và điều chỉnh (nếu cần thiết) sau mỗi 12 tháng.

Phụ lục

Phụ lục 1: Doanh số các năm trước & dự đoán
Phụ lục 2: Phân tích doanh số đơn vị
Phụ lục 3: Các khách hàng chính
Phụ lục 4: Phân tích phân ngành
Phụ lục 5: Bản đồ khu vực bán hàng
Phụ lục 6: Các chương trình thực hiện
Phụ lục 7: Các kế hoạch hành động
Phụ lục 8: Phân tích SWOT
Phụ lục 9: Phân tích đối thủ cạnh tranh

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach